Universidad de Buenos Aires

Facultad de Ciencias Económicas
Escuela d Estudios de Posgrado

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo

Lic. María Clara Miravalle

El rol de las Asociaciones de Amigos en las instituciones públicas: Lógicas en tensión en modelos de financiación híbridos.

1. Portada

Autor: Lic. M. Clara Miravalle
Director: Dra. Ana Wortman
Co-Director: Lic. Fiona White
Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Posgrado.

Maestría en Administración de Organizaciones del Sector Cultural y Creativo
Año: 2019

Contenido

Dedicado a mis compañerxs y amigxs gestores culturales independientes junto a quienes disputamos políticas públicas y subjetividades desde lo colectivo.

A Daniel por inspirarme y motivarme a investigar.

Agradecimientos

A Ana Wortman por ser guía, aceptar y haber sido mi directora de investigación.

A Héctor Schargordosky, Carolina Grouffat y Karina Scherer por su acompañamiento académico. A cada uno de los profesores de la maestría que me hicieron reflexionar desde las distintas dimensiones de la administración y gerencia de las organizaciones públicas y privadas del sector cultural y creativo.

A Fiona White por ser la primera en recibirme y conversar generosamente sobre los problemas de las Asociaciones de Amigos.

A todos los miembros de asociaciones de amigos, fundaciones e instituciones públicas por brindarme información y por ayudarme a pensar juntos los desafíos de las asociaciones civiles del sector cultural y creativo.

A quienes me acercaron comentarios de versiones preliminares de la tesis: Antonio Brailovsky y Stefanía Muñoz.

A la familia y amigos por el apoyo incondicional de siempre.

Introducción

El presente trabajo se propone desarrollar un análisis de las Asociaciones civiles -fundaciones y Asociaciones de Amigos- vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo de la Argentina, desde una doble perspectiva: la gestión, donde interesará ahondar desde una perspectiva descriptiva en cuestiones de orden organizacional y otra, más analítica, enfocada en los aspectos identitarios, históricos, políticos, filosóficos y legales en los que se apoya su tarea.

Se entiende a las mencionadas organizaciones civiles como un instrumento o modelo de gestión hibrido, que oscilan entre administración de fondos públicos y privados de las instituciones públicas a las que acompañan.

En el universo de análisis fue posible determinar cinco dimensiones que describen a las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas culturales más relevantes de la Ciudad de Buenos Aires. Estas dimensiones de análisis son, a saber: 1. El vínculo político, 2. Las estrategias de gestión implementados por las Asociaciones de Amigos, 3. La estructura organizacional y de gobernanza, 4. Los discursos y lógicas en tensión que legitiman el trabajo de las mismas y 5. La Configuración legal.

Estos hallazgos han derivado en la profundización y la reflexión acerca de las buenas prácticas y estrategias de gestión cultural para desarrollar un vínculo productivo junto a sus instituciones públicas con sostenibilidad, cooperación y solidaridad.

Paralelamente, en el análisis se identifica un conflicto que existe en el binomio compuesto por Asociaciones civiles e instituciones públicas que responden a un Estado y que desarrollan estrategias de supervivencia en parte condicionadas por el modelo de financiamiento en el que enmarcan las políticas culturales.

En los últimos tiempos, las políticas de financiamiento de la cultura en Argentina promueven el autofinanciamiento de las instituciones que el mismo Estado creó. Ante el progresivo desfinanciamiento público, cada vez más sus museos y teatros necesitan otras fuentes, generar fondos propios e incluso el apoyo privado, formándose sistemas de gestión híbridos. Se abren debates en torno al campo de los derechos culturales y la accesibilidad de la cultura, así como también modelos de gobernanza, gestión y financiamiento de las instituciones públicas. Desde hace más de cuatro décadas hasta la actualidad, la reducción

del financiamiento público afecta al panorama y la proyección a futuro del sector cultural y creativo[1].

Como se pudo ver, las asociaciones civiles nacieron desde grupos y personas de diversos ámbitos, en muchos casos invitados por la dirección de los museos y teatros, en un contexto político y económico crítico que transitaban las instituciones públicas. Es un vínculo que nació a partir de necesidades económicas o de recursos por parte de los museos y teatros públicos ante una reducción del Estado. La consolidación de las Asociaciones de Amigos respondió a una necesidad económica y legal para ingresar donaciones privadas a las instituciones públicas y poder gestionar otros fondos de manera transparente.

En este escenario, la relación que las instituciones públicas mantienen con las Asociaciones de Amigos, mecenas, patrocinadores, sponsors y voluntarios se ha convertido en una herramienta estratégica para sustentar económicamente su institución. Lo que podría verse como una intervención privada en actividades de instituciones públicas, sin embargo, ha generado – como todo proceso social complejo – un abanico de sentidos, apropiaciones y significados al interior de la institucionalidad del sector cultural. Esta investigación asume el desafío de describir y analizar parte de esta interesante cuestión.

Paralelamente, las nuevas tendencias en instituciones públicas respecto al desarrollo de públicos es fomentar programas que las hagan más accesibles en términos de derechos culturales, permeables y comprometidos con una Comunidad diversa, sus territorios y su Patrimonio. En este aspecto, las asociaciones civiles se pensaron también como un instrumento para desarrollar y fidelizar los públicos de las instituciones culturales.

Asimismo, las tensiones que se originan en las lógicas que legitiman el trabajo de las asociaciones civiles dan cuenta de la visión acerca del vínculo político de la amistad, de la concepción de la participación civil en la vida de las instituciones públicas como así también de una concepción de la cultura.

Para cada una de las cuestiones tratadas nos hemos apoyado en algunas referencias teóricas que sucintamente anticiparemos aunque luego se desarrollarán con mayor profundidad. Respecto vínculo político, se toman trabajos de Derrida (1998) para comprender como recíproca la relación entre la Asociación civil y la institución pública. Se comprende la institucionalidad cultural a partir del modelo conceptual desarrollado por Bonet y Villarroya (2009) desde un esquema interconectado entre el mercado, sector

[1] Para profundizar sobre la reducción del presupuesto municipal destinado a Cultura véase en *Anexos* el Análisis de los presupuestos del Ministerio de Cultura de la Ciudad de Buenos Aires 2016 y 2017 (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2015) (Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2016).

empresarial o privado y el ámbito institucional o gubernamental. Asimismo, las lógicas operantes en modelos de gestión de agentes culturales son entendidas en términos de Alfons Martinell Sempere con una mirada integral de lo estatal, lo asociativo y lo privado. Las lógicas en tensión presentes en el binomio asociaciones civiles e instituciones públicas son analizadas a partir de la clasificación de Schargorodsky y Bonet (2017) en políticas, administrativas, artísticas o públicas – de comunidad. Los conceptos de administración son tomados de Mitzberg (1992) y las concepciones legales por Garay (2000), Mazzeo y Etchart (2008), Simone (2015) y Gecik (2016). Las buenas prácticas en gestión cultural como eje transversal se nutren de la Guía de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural (Canadell y Sais, 2011) pero tambien desde una perspectiva de desarrollo socioeconómico y sostenible por Calpe (2004), Kliksberg (2004) y la concepción de cultura como recurso e instrumento de participación ciudadana de Yúdice (2002) y Montiel y Maccari (2009).

Finalmente, se toma a las Asociaciones de Amigos como una herramienta complementaria para la sustentabilidad de las instituciones públicas. Partiremos de la idea de visualizar a las asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas como aquellas que asumen la gestión cultural y la participación del espacio público desde una identidad colectiva, con su pasado y presente y con la misión de contribuir al bien común con transparencia.

Los resultados y conclusiones a las que apunta este estudio refieren entonces a modelos de gestión y organización de las Asociaciones civiles, a las lógicas y criterios de evaluación y también a su contribución social para generar proyectos que resulten innovadores, transformadores, sustentables, sostenibles y significativos para los territorios de las instituciones públicas a las que acompañan. De esta manera, se propone una alianza que potencie a Asociaciones civiles y públicas donde las instituciones públicas no pierdan la autonomía, la autoridad política y artística y las Asociaciones civiles no desvirtúen su vínculo político y legitimen su gestión con transparencia y accesibilidad que hacen al buen servicio público.

1. Presentación y justificación del problema

Se propone desarrollar el análisis de las Asociaciones de Amigos y fundaciones vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo de la Argentina, desde cuestiones de orden organizacional y estratégicas en cuanto a la gestión, el vínculo político y el servicio público.

La investigación se centró en organizaciones emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires y el trabajo de campo incluyó también el análisis de otras asociaciones civiles vinculadas a

instituciones públicas de La Plata y Rosario como así también vinculadas a instituciones privadas del sector cultural y creativo de la Ciudad de Buenos Aires.

El presente trabajo se asume desde un diseño exploratorio y procura generar conocimiento que sirva de insumo a nuevos y continuos procesos investigativos. Examina las relaciones existentes entre las instituciones públicas y las asociaciones civiles que llevan su nombre, y analiza sus modos de gestión y organización, sus configuraciones legales y lógicas y concepciones de concebir la participación ciudadana en las instituciones públicas. Si bien la investigación se centra en las Asociaciones de Amigos, el tema se plantea de un modo lo suficientemente amplio como para involucrar también a instituciones públicas, organizaciones privadas y del tercer sector, buscando de esta manera entender la interrelación de los diferentes actores del sector cultural y creativo.

Con esta investigación se pretende contribuir a una ampliación y producción de conocimiento en torno a la gestión cultural, dar a conocer las nuevas formas de convergencia cultural e interacción en los modos de interacción estatal y civil conjunta en el sector cultural y creativo y también explicitar las distintas maneras de articular los intereses y acciones de ambos agentes, que se brindan en un contexto argentino. Una de las formas de participación ciudadana es el voluntariado, presente en las Asociaciones de Amigos. Con respecto a esta cuestión, se presentarán las limitaciones de carácter legal, regulatoria y fiscal para promover el voluntariado entendido como una herramienta para desarrollar recursos humanos para asociaciones civiles e instituciones públicas.

Como se verá, las asociaciones civiles que desarrollan modelos de gestión en diálogo con su institución pública generan conjuntamente proyectos sustentables y sostenibles. Entre las cuestiones que intervienen en este binomio se pueden mencionar: el modelo de financiamiento estatal y los procesos administrativos públicos; el tipo de vínculo político y la conflictividad latente entre ambas y las lógicas y criterios de evaluación de su trabajo para el buen servicio público.

Desde sus comienzos los miembros de las Asociaciones de Amigos se acercaron principalmente con dos finalidades principales: para ayudar a mantener, difundir y proteger del acervo cultural donado por otros ciudadanos y/o para consolidar o acceder a un capital simbólico de prestigio social, dado por la pertenencia a la Asociación de Amigos de un museo o teatro.

En otro orden, y más allá de constituir un insumo técnico, este análisis posee un valor en términos puramente conceptuales ya que permite repensar estrategias de gestión y buenas

prácticas de estas organizaciones en relación a las concepciones acerca de cultura y participación ciudadana en la vida de las instituciones públicas para la sustentabilidad de los proyectos culturales y la sostenibilidad y accesibilidad de la cultura.

En los últimos años se han producido en España muchos documentos con códigos y experiencias de buenas prácticas (Generalitat Valenciana, 2019; Cultura y Buenas Prácticas, 2015; Sandoval, 2015; Barrios, 2014; Astola, 2018; Canut Ledo, 2011). Estos documentos con buenas intenciones no necesariamente han conseguido que se lleven a la práctica en el sector cultural[2]. En ese sentido, y como un adelanto a las observaciones finales, parece ser que la clave está en consensuar formas de vincularse y gestionar las instituciones culturales públicas que posibiliten el diálogo con sus agentes y organizaciones civiles.

Finalmente, a partir del análisis de buenas prácticas desde las perspectivas de los nuevos modelos de gestión y paradigmas culturales, y ya en un plano más propositivo que investigativo, en este trabajo se precisarán una serie de asuntos relativos al proyecto integral de gestión delineado por la dirección de la institución pública, en vistas a promover procesos y estrategias que se implementen como políticas públicas más democráticas, en pos de la participación, la sostenibilidad, el acceso y la contribución a la vida cultural.

2. Metodología

El presente estudio se asume de naturaleza exploratoria en tanto no se han hallado antecedentes sustantivos de investigación. Asimismo, partiendo de un enfoque predominantemente cualitativo y a partir de la conceptualización inicial de nuestro objeto de estudio (las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo) se plantearon una serie de hipótesis de trabajo, entendidas como avenidas de análisis que orientan el estudio (Wainerman, 2011). El análisis sobre dichas dimensiones constituye el procedimiento central para describir el binomio compuesto por las Asociaciones civiles e instituciones públicas del sector cultural y creativo en base a las fuentes consultadas.

En cuanto al trabajo empírico, este estudio se basó fundamentalmente en el análisis documental y en entrevistas semiestructuradas realizadas a personas en cargos de

[2] Según se pudo extraer del Encuentro ¿Unidos, vencidos o solamente reunidos? La cultura en busca de consenso hacia las buenas prácticas (Cultura y Buenas Prácticas, 2015), celebrado en 2015 entre distintas organizaciones profesionales del sector de la cultura que habían impulsado códigos de buenas prácticas en su ámbito de actuación; ninguno de los códigos había conseguido llevarse a la práctica en toda su dimensión, lo cual llevó a la conclusión de que el problema no es elaborar códigos, sino cómo generar incentivos para su cumplimiento voluntario.

responsabilidad dentro de las Asociaciones de Amigos y fundaciones. El análisis de campo se ha centrado sobre todo en aquellas Asociaciones de Amigos, Fundaciones y Federaciones de Asociaciones de Amigos vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo, emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires. No obstante, se entrevistaron también a algunas organizaciones relevantes de la ciudad de Rosario, La Plata, una Asociación de Amigos de museo privado y fundaciones privadas del ámbito de Patrimonio y Artes Visuales.

Se realizaron entrevistas con los siguientes miembros de las Asociaciones de Amigos y fundaciones de la Ciudad de Buenos Aires:

- Alfredo Corti, presidente de la Federación Argentina de Amigos de Museos (FADAM) y miembro de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Arte Decorativo.
- Chantal Erdozain, vicepresidente de la Asociación de Amigos del Moderno (MAMBA) y vicepresidente de FADAM.
- Fiona White de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes.
- Gabriela Di Giuseppi de Fundación Amigos del Teatro San Martin.
- Magdalena Cordero de la Asociación de Amigos del C. C. Recoleta.
- Victoria Speroni, Responsable de desarrollo de Fondos de Fundación Amigos del Teatro Colón.
- Poly Balestrini, presidente de la Asociación de Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta.
- Sofia Weil de Speroni, miembro de la Comisión Directiva de la Federación Argentina de Amigos de Museos (FADAM) y Secretaria General de la Federación Mundial de Amigos de Museos (FMAM).
- Rodolfo Agustín Ceretti, presidente de la Fundación Teatro Colón (2006-2015). Tesorero de la Fundación Amigos del Teatro General San Martín (1996- presente).
- Herminda Lahitte responsable de institucionales de Fundación Lebensohn.
- Clara Torresagasti, vocal titular de Asociación de Amigos del MALBA.
- Carolina Llosa, presidente de Asociación de Amigos del Jardín Botánico.
- Lucia María Ledesma, responsable de Comunicación de Fundación ArteBA.
- Elizabeth Torres secretaria de dirección de Fundación Proa.
- Laura Kulfas ex miembro de la Fundación Amigos del Teatro San Martin.
- Ana María Unchalo, presidente de Fundación Teatro Argentino de La Plata
- José Castagnino, vicepresidente de Fundación del Museo Castagnino de Rosario.

Por otra parte, se entrevistó y/o recibió documentación de balances económicos de las siguientes personas responsables en las instituciones públicas con Asociaciones de Amigos:

- Jorge Pizarro, coordinador ejecutivo del Museo Nacional de Bellas Artes
- Alejandro Tantanian, director del Teatro Nacional Cervantes
- Luciana Blasco de Centro Cultural Recoleta

Otros espacios en los que esta investigación podría haber desplegado su trabajo de campo, aunque por razones logísticas no se realizó fueron la Asociación de Amigos del Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco, la Asociación de Amigos del Teatro Nacional Cervantes, el Teatro Colon, el Museo de Arte Moderno, el Teatro San Martin y el Museo de Arte Hispanoamericano Isaac Fernández Blanco. Se considerará la posibilidad de incluirlos en próximos trabajos que continúen con el desarrollo del tema investigado.

Las entrevistas fueron realizadas a partir de una serie de pautas o preguntas orientadoras. Las mismas no constituyeron, de todos modos, un cuestionario cerrado, sino una guía abierta para orientar la conversación, al estilo de las entrevistas antropológicas, donde la guía de entrevista es menos un instrumento para preguntar, y más uno para escuchar al entrevistado (Guber, 2001).

En Anexos, se detallan las preguntas iniciales realizadas en las entrevistas.

2.1. *Universo de análisis*

En cuanto a la definición del universo y las unidades de análisis de esta investigación, pueden señalarse cinco dimensiones que describen a las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas (nombradas usualmente como “Asociaciones de Amigos”) y que constituyen las piezas esenciales de esta investigación. A saber, estas categorías organizadoras de las unidades de análisis centrales del estudio son:

1. Vínculo político | ¿Qué aspectos generan conflictividad entre las Instituciones públicas y sus Asociaciones civiles?
2. Modelo de gestión | ¿Qué estrategias de gestión pueden abarcar las Asociaciones de Amigos?
3. Organización y gobernanza | ¿Qué estructuras de organización y gobernanza adoptan las Asociaciones de Amigos?

4. Discursos y lógicas en tensión | ¿Qué lógicas deben legitimar el trabajo de las Asociaciones de amigos? ¿Cuál es el aporte de las Asociaciones de Amigos a sus instituciones públicas?
5. Configuración legal | ¿Cuál es la configuración legal más adecuada para cumplir la misión de las Asociaciones de Amigos?

Estas dimensiones sugieren diferentes aspectos en cuanto a las formas de participación en los procesos de decisión y ejecución de sus proyectos y los resultados e impactos generados. Los estados de las dimensiones se combinan en diferentes modos de gestionar y administrar sus organizaciones y - como se analizará en cada caso - ganan sostenibilidad, mayor o menor eficiencia y/o eficacia en sus prácticas en cuanto a su relación con la institución pública como en los proyectos que emprenden. No se abarcará explícitamente en este trabajo la dimensión del espacio físico que ocupan las Asociaciones de Amigos, ni los aspectos arquitectónicos relacionados con su identidad institucional. Tampoco se profundizará sobre la relación particular entre directores de ambos agentes del binomio, es decir directores de museos públicos y presidentes de Asociaciones de Amigos. Algunas de estas cuestiones, sin embargo, aparecerán ocasionalmente como emergentes a considerar.

En los diferentes niveles se desarrollarán las ideas y aportes conversados en las entrevistas con responsables de las siguientes asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas de Ciudad de Buenos Aires:

- Amigos del Museo de Bellas Artes
- Fundación Teatro Colon
- Amigos del Museo de Arte Moderno
- Fundación Amigos del Teatro San Martín
- Amigos del Centro Cultural Recoleta
- Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta.
- Federación Argentina de Amigos de Museos
- Amigos del Jardín Botánico

Asimismo, se incluyen reflexiones de miembros de las siguientes fundaciones y Asociaciones de Amigos de instituciones públicas de otras ciudades y de instituciones privadas de la Ciudad de Buenos Aires, La Plata y Rosario:

- Amigos del Teatro Argentino de La Plata (De administración pública)
- Amigos del Museo Castagnino de Rosario (De administración pública)
- Amigos del MALBA (De administración privada)
- Fundación Lebensohn (De administración privada)

- Fundación ArteBA (De administración privada)
- Fundación Proa (De administración privada)

Entre los entrevistados, se encuentran personas relacionadas con las mencionadas Asociaciones y se analizó información disponible en medios digitales e Internet.

Desde la perspectiva de la gestión cultural se entiende a las asociaciones civiles como un agente clave, mediador entre la Comunidad y el Estado. Su estudio, se espera, abrirá debates interesantes respecto de la participación ciudadana en la vida de las instituciones públicas, su relación con el sistema de financiamiento estatal, sus lógicas de legitimación y su configuración legal. Es esperable además que el estudio aporte a la posibilidad de comprender cuales son las buenas prácticas en el binomio público- civil y qué modelos y estrategias de gestión son más adecuadas para hacer productivo el vínculo entre Asociaciones civiles e instituciones del sector cultural.

Finalmente, el análisis de una muestra significativa de fundaciones y Asociaciones de Amigos de la Ciudad de Buenos Aires sugerirá el perfil de ciertas lógicas e indicadores de resultado e impacto, que permitan evaluar o ponderar adecuadamente la actividad y el rol de las mismas. Y en los bordes de los límites así planteados para este estudio, nacen además toda una serie de preguntas ampliatorias que podrían ser el comienzo de posteriores desarrollos, como, por ejemplo:

¿Cuánto influyen las visiones, las lógicas y la forma de concebir la cultura en las prácticas de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas de América Latina? ¿Cómo pueden contribuir las buenas prácticas en las Asociaciones de Amigos a democratizar y hacer más accesibles a sus instituciones públicas? ¿Qué similitudes y diferencias existirán entre las prácticas de las Asociaciones de Amigos de Argentina y Latinoamérica? Sería interesante contrastar las prácticas de las Asociaciones de Amigos de Europa y Estados Unidos con las de Argentina.

Y finalmente ¿Qué efectividad tendrían en nuestras Asociaciones de Amigos las buenas prácticas europeas o americanas?

2.2. *Hipótesis*

A partir de la identificación de las unidades de análisis dentro del problema de estudio, y al interior de cada una de las Asociaciones civiles se han ido esbozando una serie de hipótesis que responden a las preguntas formuladas, afirmaciones derivadas del análisis, que se incluyen preliminarmente en este apartado para ordenar la lectura de los capítulos siguientes, donde cada una de ellas se desplegará en diálogo con la evidencia surgida de

las entrevistas y el análisis del material (Capítulo 5) y se profundizará en el Capítulo 6 con las conclusiones. Deben entenderse, más que en el sentido estricto de las hipótesis como conjeturas a ser corroboradas, en el sentido más abierto que se otorga a la idea de hipótesis en las ciencias sociales, esto es, como grandes avenidas de análisis.

1. El vínculo ético de amistad produce una conflictividad latente entre las Asociaciones de Amigos y las instituciones públicas.
2. Las lógicas que deben legitimar principalmente el trabajo de las Asociaciones civiles vinculadas a Instituciones públicas deben estar centradas en el eje administrativo y público.
3. La constitución legal elegida por la Asociación civil da cuenta de un modelo de financiamiento estatal, la concepción de cultura y participación de la Comunidad en la vida de las instituciones públicas.
4. La contribución de las Asociaciones de Amigos significa mucho más que el aporte económico y dimensiona la posibilidad de desarrollo de fondos conjuntamente con su institución pública.

2.3. *Objetivos de investigación*

Objetivo General:

Identificar y analizar estrategias de gestión y organización de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas que generen buenas prácticas de Gestión Cultural en el Sector Cultural y Creativo, emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires y en funcionamiento al momento de realizarse el trabajo de campo de este estudio (2015-2019).

Objetivos Específicos:

1. Identificar y analizar los rasgos centrales y comunes de las fundaciones y Asociaciones de Amigos.
2. Explicar y conceptualizar las configuraciones, motivaciones y modos de justificar y sostener la tarea de las Asociaciones de Amigos vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo.
3. Describir estrategias y buenas prácticas de Gestión Cultural en proyectos llevados a cabo por fundaciones y Asociaciones de Amigos vinculadas a instituciones públicas y privadas culturales.

4. Identificar las lógicas que legitiman los modelos de gestión de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas para lograr complementariedad, sostenibilidad y transparencia en sus proyectos.
5. Reflexionar acerca de formas legales, modelos de gobernanza, organización y financiamiento estatal para la participación ciudadana a través de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas del sector cultural.

3. Estado de la Cuestión

El presente es un estudio de naturaleza exploratoria que indaga en una cuestión hasta ahora poco investigada en el ámbito de las Asociaciones de Amigos y fundaciones vinculadas a instituciones públicas en Argentina. Como se puntualizó en el capítulo 2.3, el principal objetivo es analizar a asociaciones civiles del sector cultural y creativo en su vínculo con las instituciones públicas y las lógicas y objetivos que persigue cada una en pos de ejercer buenas prácticas.

Desde el marco conceptual de esta investigación se entiende a las mencionadas organizaciones civiles como un instrumento o modelo de gestión hibrido conformado por la administración de fondos privados de las instituciones públicas que acompañan. Como es esperable en un estudio exploratorio, el repaso de antecedentes será un repaso mixto entre investigaciones empíricas, aportes teóricos en un sentido amplio, datos históricos y debates públicos que enmarcan y ayudan a comprender el escenario previo de la investigación.

En primer lugar, desde un marco histórico se analiza al cambio en las políticas estatales, la transformación y reducción de la estructura de Estado, la privatización y las consecuencias sociales y económicas en la sociedad a partir de la década de los setenta. Como consecuencia del cambio en las formas de financiación de las instituciones públicas, se observa la expansión del tercer sector, fundaciones u ONGs que dan servicios al Estado. Se hará un repaso de cómo se fundan las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo, partiendo desde la Constitución Nacional y el Código Civil donde son reconocidas como Asociaciones Cooperadoras hasta su reconocimiento en 1967 como Asociaciones de Amigos de Museos, legislación que le da marco a las Asociaciones de Amigos del sector cultural y creativo.

Segundo, dado que el campo de estudio tiene resonancias en otros campos que se hallan emparentados, se incursionará en referencias, por ejemplo, al llamado “tercer sector”, o las organizaciones sin fines de lucro, mucho de cuyos rasgos se comparten con las Asociaciones de Amigos. Se mencionarán las ONG que surgieron en Europa latina y

Estados Unidos, su origen, sus modelos gobernanza y de gestión, como así también su relación con las políticas públicas y su devenir ante la crisis económica.

Otra cuestión que se analiza en los trabajos académicos o profesionales y opiniones de referentes del sector sobre Asociaciones de Amigos es sus estrategias de gestión y financiamiento que las distinguen como herramienta para financiar parcialmente a las instituciones públicas y su compleja interacción con la dirección de los museos.

Asimismo, se aludirá en la cuarta sección del capítulo 3 a las organizaciones civiles que surgen del ámbito corporativo, de inversión social privada y filantrópica que desarrollan su actividad a partir de programas de Responsabilidad Social Empresaria y los mecanismos legales para canalizar sus donaciones a través de marcos jurídicos como la Ley de Mecenazgo o en nombre de programas corporativos de RSE.

El cuarto apartado se dedicará a la exposición de investigaciones y puntos de vista referentes a las estrategias de financiamiento, su relación con la gobernanza de las instituciones públicas y el contexto en el que encuentran las Asociaciones de Amigos actualmente.

Se desarrollarán luego los enfoques de análisis económicos del sector y los modelos de Estado implementados por los países de América y Europa y en particular de Argentina para enmarcar los debates en torno a la posición de las Asociaciones de Amigos vinculadas a instituciones públicas respecto a las políticas públicas culturales.

En el penúltimo apartado se hará un repaso de las prácticas de voluntariado, su regulación en Argentina, las características socio demográficas de los voluntarios y su colaboración con la Administración Pública y el sector empresarial. Se refiere a la perspectiva de Puig (2003) pensando a las Asociaciones de Amigos como sociedades de voluntarios y su propuesta de estrategias para reinventarse.

Finalmente, en el último apartado se desarrollarán dos estudios que consideran a las Asociaciones de Amigos de Museos como un público estratégico para la comunicación institucional y como copartícipe de un dispositivo de participación de la comunidad en la construcción de la identidad y programación de un museo.

3.1. *La transformación en las formas de financiación de las instituciones públicas estatales*

Analizar la transformación de las formas de financiación de las instituciones públicas implica primero, considerar el cambio de las políticas públicas estatales en el mundo y en Latinoamérica desde la década del setenta, la transformación de la estructura de Estado y las consecuencias sociales y económicas en la sociedad. Luego, reflexionar sobre la irrupción de la globalización y la privatización de bienes públicos. En este contexto, se observa la expansión del tercer sector, fundaciones u ONGs que dan servicios al Estado a través de actividades y proyectos insertos en sus programas. A continuación, se hará un recorrido por el proceso mencionado.

Desde la década de los setenta, a nivel mundial el paradigma del Estado intervencionista y benefactor comenzó a descender y en su lugar tomaban auge las ideas neoliberales: Estados mínimos, librecambismo, apertura de las economías nacionales, flexibilización (ergo, explotación) laboral, mercantilización a ultranza de la vida (salud, educación, servicios, seguridad), etc. (Calado, 2014). Un repaso de las políticas públicas indica que desde 1983 hasta 1999 se transformaron el Estado y los modelos hegemónicos de políticas culturales impulsados desde distintos ámbitos.

Con la privatización de las organizaciones públicas, el Estado debió crear una nueva institucionalidad regulatoria de sus prestaciones. Los trabajos de Oszlak y otros (Oszlak y Felder, 1998; Oszlak y otros, 2000 y Oszlak, 2004) analizan el problema del déficit de la capacidad institucional de los entes para cumplir con sus funciones reguladoras.

El estudio llevado a cabo por Grau y Pereira (1998) se ubica después de la década de los noventa y parte desde el análisis de la crisis del modelo social burocrático del Estado, la irrupción de la globalización y la necesidad de una administración pública más eficiente. Desde esta perspectiva, reconoce la importancia de las organizaciones de servicio público no estatales para ejecutar los servicios sociales garantizados por el Estado de educación, salud y cultura. Al mismo tiempo, reconociendo el carácter político de la misma crisis revela la necesidad de formas de control social directo sobre la administración pública y el Estado[3]. En su primera conclusión, plantea que el fenómeno de lo público no estatal debe entenderse desde la esfera política y económica siendo que la producción y el control están íntimamente relacionados en este caso, y afirma:" lo público no estatal no interpela sólo a

[3] En su investigación supone la existencia de cuatro formas de propiedad relevantes en el capitalismo contemporáneo: "la propiedad pública estatal, la pública no estatal, la corporativa y la privada. La pública estatal detenta el poder del Estado y/o es subordinada al aparato del Estado; la pública no estatal está volcada hacia el interés público, no tiene fines lucrativos, aunque es regida por el Derecho privado; la corporativa tampoco tiene fines lucrativos, pero está orientada para defender los intereses de un grupo o corporación; la privada; finalmente, está volcada al lucro o al consumo privado. Grau y Pereira (1998, p.27).

organismos no gubernamentales, ni siquiera sólo a organizaciones arraigadas en la sociedad, sino también al ciudadano común". Y que, al mismo tiempo las ONGs "se encuentran en la mejor posición para emprender, en la práctica, acciones de interés público". Finalmente, argumenta que la provisión de servicio público no estatal es más eficiente que el privado o estatal por tanto los miembros de la organización tienen un compromiso ideológico y contribuye a la construcción de ciudadanía en su dimensión material y política[4]. Esta construcción requiere, conjuntamente un Estado dispuesto a reconocer su responsabilidad y compromiso para con el bienestar general, aceptando su rol distributivo y, como contraparte una sociedad responsable de sus deberes, un sistema de partidos fuerte y un sistema judicial eficaz. Grau y Pereira (1998, p.53 y 54).

En el 2000, García Canclini agregó al dilema de la reducción del Estado como proveedor de servicios públicos y el estrechamiento de sus recursos financieros, el fenómeno de la globalización y las nuevas tecnologías que encarecen la producción comunicacional. En este contexto, propone para sostener y construir culturalmente el espacio público la articulación de sectores estatales, privados y asociativos y la integración de capitales. Asimismo, plantea "realizar estudios comparativos de los mecanismos de financiamiento de la cultura en los países latinoamericanos, en Estados Unidos, Canadá y Europa con el fin de dar a conocer las modalidades más idóneas para fomentar la complementación de recursos públicos y privados" García Canclini (2000, p. 109).

Por otro lado, Yúdice (2002) refiere que desde el fin de la Guerra Fría en los Estados Unidos se legitimó la cultura como expresión de libertad e incluso en Europa, se instaló la concepción expandida de la cultura capaz de resolver los problemas sociales, incluida la creación de empleo. De esta manera, instituciones de financiamiento para los llamados países en desarrollo como la Unión Europea, el Banco Mundial (BM), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las principales fundaciones internacionales, consideraron a la cultura como un recurso crucial para la inversión. En consecuencia, el modelo de apoyo estatal de la cultura cambió y para poder legitimar la inversión en lo social se recurre a la medición de la utilidad. Por lo tanto, esta concepción es la que define las estrategias para financiar programas y proyectos culturales con fondos de cooperación internacional, instrumentados usualmente desde las Asociaciones civiles que se vinculan a instituciones públicas y organizaciones del tercer sector.

[4] El argumento se fundamenta en que The Economist (15-3-97) comparó la provisión de servicios de salud en el Reino Unido, donde el financiamiento es estatal y la provisión es pública no estatal, con la norteamricana, donde financiamiento y provisión son privados, y llegó a la conclusión de que el sistema británico es considerablemente más eficiente. Grau y Pereira (1998, p.53).

Finalmente, la transferencia de recursos al sector privado ha contribuido a la expansión del tercer sector, fundaciones u ONGs que dan servicios al Estado a través de actividades y proyectos insertos en sus programas. Pueden reconocerse en estas tendencias privatizadoras dos formas de operar: Desde los contenidos a través de la importación de ideas, métodos y prácticas y desde el origen del financiamiento con la participación del sector privado en la producción de los servicios públicos. En el ámbito de la cultura prevalece la segunda tendencia, con la transferencia de fondos públicos a través de políticas públicas de promoción como la Ley de mecenazgo en la Ciudad de Buenos Aires o la transferencia de fondos privados y de cooperación internacional a través de organismos de financiamiento mundial.

Como se ha visto en este apartado, los modelos de financiamiento se han transformado en las instituciones públicas y con ello se han expandido las organizaciones civiles que dan servicio al Estado.

3.2. *El surgimiento y encuadre legal de las asociaciones civiles vinculadas a las instituciones públicas*

Para comenzar a describir las fundaciones y Asociaciones de Amigos vinculadas a instituciones públicas se hará un repaso desde su reconocimiento como asociaciones civiles y luego como cooperadoras, hasta el encuadre de Asociaciones de Amigos como tal en el caso de las Asociaciones civiles vinculadas a museos públicos.

A partir del Art. 14 de la Constitución Nacional de 1853 se reconoció a las asociaciones civiles la protección y el derecho "de asociarse con fines útiles". Posteriormente, se definieron los requisitos para constituir una Asociación Cooperadora, forma de asociación civil que asumieron muchas de las Asociaciones de Amigos en sus comienzos[5]:

> "Las personas jurídicas pueden ser de carácter público o privado. (…) Tienen carácter privado: 1) Las asociaciones y las fundaciones que tengan por principal objeto el bien común, posean patrimonio propio, sean capaces por sus estatutos de adquirir bienes, no subsistan exclusivamente de asignaciones del Estado y obtengan autorización para funcionar" (Código Civil, Art. 33).

No obstante ello, tanto la Secretaria de Educación, la Secretaria de Salud y la Dirección General de Deportes, tienen normas específicas, que las reglamentan, atendiendo a las particularidades de cada una de esos sectores administrativos.

---

[5] Con la sanción de Código Civil en 1869 mediante la Ley N° 340 por parte del Poder legislativo, las Asociaciones Cooperadoras se rigen en cuanto a su existencia como personas jurídicas por las normas establecidas en los artículos 30 a 50 del Código Civil. En 1980 la Ciudad de Buenos Aires dicta la Ordenanza N° 35.514, que es común para todas las asociaciones cooperadoras, sean de hospitales, escuelas o centros deportivos.

Se las considera un agente que tiende a mejorar los servicios públicos, ya sea para suplir la ausencia del Estado en áreas como salud o educación, etc., o para adicionar a los recursos presupuestarios existentes otros nuevos provenientes de la iniciativa de los ciudadanos. Finalmente, se agrega como requisito el reconocimiento del organismo público para el cual colaboran "(…) al trabajar insertas en instancias públicas, actúan en una relación marcada de complementariedad-subsidiariedad con el Estado y son fundamentales para la mejor provisión de los servicios públicos de educación y salud" (González Bombal & Roitter, 2000, p.18).

En lo específicamente relativo a las Asociaciones de Amigos de Museos en Argentina, en la Ley 17.321 se establece el objetivo de las Asociaciones de Amigos a nivel Nacional:

> Artículo 7°.— Los Directores de los Museos Nacionales podrán autorizar a las Asociaciones de Amigos de cada museo que tengan personería jurídica reconocida y cuyo objeto único en sus actividades sea la ayuda y promoción del museo respectivo, previa consulta al superior jerárquico, a efectuar exposiciones, conferencias y actos culturales patrocinados por dichas Asociaciones en el recinto de las salas de los Museos, quedando autorizadas las mismas al cobro de entradas a dichas exposiciones y a la venta de los correspondientes catálogos (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación, 1967)

Asimismo, en 2015 se dictó la Resolución 4593, donde se detallan los procedimientos correspondientes para celebrar los convenios entre Museos y Asociaciones de Amigos[6].

En diciembre de 2015 con el cambio de gobierno, el Estado Nacional auditó a Asociaciones de Amigos dependientes de Museos Nacionales y se comprobaron irregularidades en doce instituciones. Las asociaciones no rindieron cuentas por el uso de los fondos que surgieron de la concesión de espacios dentro de los museos y que, en algunos casos, gastos generados por las actividades comerciales –luz y agua- fueron soportados por la Administración (Viéitez, 2017)[7]. Por tal motivo, se desvincularon a Asociaciones de Amigos de la administración de restaurantes, alquiler de espacios y salas de cine, causando esta medida una consecuente preocupación en la mayoría de los casos. En consecuencia, se tuvieron que volver a firmar todos los convenios entre Museos Nacionales y Asociaciones de Amigos[8].

---

[6] "La metodología para el cobro de entradas o bonos contribución, el destino de los fondos que se generen a causa de dicho cobro y los mecanismos de fiscalización correspondientes" (Ministerio de Cultura de la Nación, 2015).

[7] La Sindicatura General de la Nación (SIGEN) con la Unidad de Auditoría Interna del Ministerio de Cultura realizaron una auditoría entre el 22 de febrero y el 29 de marzo de 2016. En el informe, se especifica algunos de los cánones que pagaban los concesionarios hasta mediados de 2016. El bar del Museo de Arte Decorativo -en Recoleta, CABA- aportaba $ 50.000.- por mes. El parador del Palacio San José -en Entre Ríos- pagaba $ 18.000.-. El Museo Sarmiento, en el barrio de Belgrano, $ 12.800. En el caso de la Manzana de las Luces, el Instituto de Apoyo administraba la playa de estacionamiento (Viéitez, 2017).

[8] Con el dictamen de la Resolución 1248 (Ministerio de Cultura de la Nación, 2016)se dejó sin efecto la Resolución MC N° 4593 y los convenios celebrados bajo dicha reglamentación. No obstante, se vuelve a exigir las obligaciones reglamentarias a las Asociaciones de Amigos tal como dispuso la Resolución anterior, 4593 en 2015.

3.3. *Las organizaciones del tercer sector y la filantropía*

La diferencia entre las Asociaciones civiles y las organizaciones del tercer sector es que las Asociaciones de Amigos –al igual que las cooperadoras- dependen del aval o reconocimiento de una institución pública para la cual colaboran. Se puede asimilar a ambas como instrumento o modelo de gestión híbrido entre administración de fondos públicos y privados.

En las últimas décadas las organizaciones del tercer sector (ONGs u OTS) han sufrido recortes en la financiación pública tanto en gobiernos de Latinoamérica como de Europa y en la financiación procedente de las cajas de ahorros en el último caso[9]. Un proyecto de investigación financiado por el 7° Programa Marco de la Unión Europea[10] ha desarrollado esta realidad socio política durante el período 2014 y 2016 (Chaves Ávila, 2017). Esta investigación entiende al tercer sector como economía social, sector no lucrativo, sector voluntario y cooperativismo. Lo define como una respuesta innovadora de la sociedad civil organizada a los problemas y necesidades de personas y territorios donde la actuación económica pública y la iniciativa empresarial capitalista fallaron.

La mayoría han experimentado dificultades a la hora de cambiar su fuente de ingresos desde la financiación pública hacia la privada, tal como ocurrió en Estados Unidos en los años 80. Sin embargo, en este periodo se han incrementado lentamente las actividades y retribuciones comerciales. Chaves Ávila analiza los principales retos que pasaron y están transitando las organizaciones del tercer sector en el marco actual de la crisis y de las tendencias de cambio sistémico.

> Chaves Ávila (2017) afirma que por un lado "las OTS se debaten entre su mercantilización e instrumentalización o la valorización del voluntariado y del activismo social. Escorarse hacia la mercantilización de los servicios va en detrimento de su función reivindicativa y de canalización de demandas sociales. Por ello, a medida que crecen en tamaño, las OTS tienden a neutralizar su función reivindicativa por propia voluntad o por exigencia" (p.56).

En cuanto a la dimensión de gobernanza y modelo de gestión, en un contexto de menor implicación del voluntariado las OTS se enfrentan al reto de la reestructuración de su gobierno.

> Ávila & Zimmer (2017) describen: "Sus órganos de gobierno tienden a profesionalizarse y tiende a constituirse una estructura dual: la junta directiva compuesta de personal remunerado que va acompañada de un consejo consultivo de voluntarios (...) Las funciones de gestión y de planeación se llevan a cabo separadamente (…) Estas prácticas incluyen la introducción de

---

[9] En España, las cajas de ahorro son entidades de crédito que tienen finalidad social, pero actúan con criterios de mercado. Tras la crisis financiera de 2008 hubo un proceso de concentración y reestructuración del sector. Desde marzo de 2015, solamente quedan dos cajas de ahorros: Caixa Ontinyent y Colonya, Caixa Pollença.

[10] En la investigación han participado ocho universidades, entre los que se encuentra España, denominado Third Sector Impacto (Impacto del Tercer Sector, web:www.thirdsectorimpact.eu)

métodos financieros de fiscalización y control de costes y actividades, instrumentos de control de calidad, de remuneración basada en cumplimiento de objetivo (p.14).

En este correlato, los debates en torno al devenir y sustentabilidad del tercer sector desde sus orígenes[11] se han focalizado en el problema de que, paradójicamente, la reducción de la intervención pública significó una reducción en los presupuestos públicos dirigidos al *non profit sector* americano desde su particular política pública de austeridad presupuestaria y el tercer sector tendió hacia una mercantilización de su actividad. Esta tendencia se contradice con la definición que se le dio al tercer sector unos párrafos atrás, como una respuesta a los problemas sociales innovadora y contrapuesta a las fracasadas políticas capitalistas de mercado.

Desde el ámbito corporativo, la filantropía y la inversión social privada en América Latina, se han producido informes de diferentes agrupaciones relacionadas a la inversión privada a través de fundaciones empresariales[12]. En este caso, la filantropía responde a una mayor exigencia social sobre las empresas impulsando programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE) "que busca no solo un retorno social sino también financiero (…) Toda solución a la pobreza debe tener escala, debe ser permanente y debe ser eficiente y efectiva" (Villar Gómez, 2015, p.58). En este sector, el corporativo, los retos pronunciados son contar con información de calidad y comparable de la inversión social privada y la filantropía con la aspiración de poder influir en las políticas públicas de los gobiernos y alianzas público-privadas que den "soluciones sociales de mercado" a lo que se entiende como servicio público estatal.

3.4. *Debates en torno a modelos de financiamiento y políticas públicas culturales*

Hay una relación evidente, pero no por ello menos necesaria de ser señalada, entre el sentido que una sociedad otorga a sus bienes culturales y los modelos de gestión y financiamiento que elige (o permite, o alienta) para preservar y acceder a esos mismos bienes. Ejemplo elocuente de ello, es la memoria realizada por la Auditoria General de la Ciudad de Buenos Aires, cuando se promulgó la Ley de Autarquía del Teatro Colón (2008). Allí se reclamaba un debate pendiente que los porteños deben darse en el contexto histórico

---

[11] En cuanto a los orígenes del tercer sector, se analizan las políticas que lo originaron en Europa Latina como economía social y en el mundo anglosajón como el *non profit sector* (sector sin ánimo de lucro).
El primer referente fue Francia, donde cristalizó el primer movimiento de la economía social en Europa. Logró vertebrar a las asociaciones, mutualidades y cooperativas con una voluntad de ser un actor de transformación social en tiempos de crisis y aún, de complementar y apuntalar un estado de bienestar sólido. El segundo referente fue Estados Unidos, donde se instauró la *reaganomics*, basada en el despliegue de políticas de largo alcance, de reducción de la intervención del Estado en las economías (también en asuntos sociales) y en un discurso basado en dar protagonismo a lo privado y la sociedad civil (Chaves Ávila, p.6).

[12] La Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE), de Colombia; el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi); el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE) de Argentina y el Grupo de Institutos, Fundaciones y Empresas (GIFE) de Brasil, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Fundación Avina y Avina Américas, así como de *World wide Initiatives for Grantmaker Support* (WINGS).

actual frente al cambio de las exigencias de la sociedad con respecto al destino que se les da a los bienes, donde debieran participar todos los actores involucrados en el diseño de políticas públicas culturales de la Ciudad en torno a consignas como: ¿Para qué debe servirle al Estado un teatro lírico como el Colón en pleno siglo XXI? Si la Ópera hoy no es popular ¿Cultura es lo que el pueblo consume? ¿El Estado debe garantizar una apertura estética que el mercado por sí solo no garantizaría? "Si no se sabe a qué se aspira", decía ese informe, "mal pueden diseñarse modelos de organización institucional, ni debatir acerca de si la autarquía es la mejor forma de manejarlo" (2008, p.14).

Por estas discusiones respecto a los modelos de gestión y financiamiento de las instituciones públicas, las tensiones entre las funciones de las Asociaciones de Amigos y sus instituciones, las constantes (y complejas, y a veces delicadas) negociaciones sobre sus respectivas funciones, territorios, potencias, limitaciones, son parte y evidencia de una definición más amplia acerca de la defensa de la cultura como derecho y las políticas de accesibilidad de la misma.

Desde la institucionalidad cultural, tal como lo desarrolla Calado las políticas culturales en Argentina copian el camino que marcaron las transformaciones del Estado: el esfuerzo por la recuperación del Estado de derecho en los 80 y la mercantilización extrema de la vida en los 90. Y concluye: los factores que configuraron dichas políticas fueron "la burocracia profesional, la disponibilidad de recursos, la sociedad civil, los medios de comunicación, el accionar de las mega corporaciones de la cultura y una larga lista que incluye la voluntad del funcionario político —ministro, secretario, presidente de consejo u otro— que tal vez sea el factor más determinante" (Calado, 2014, p. 38).

Desde el ámbito de la educación, un análisis relevante y reciente en torno a la cuestión de la privatización de bienes públicos, agrega que "Esto no supone una renuncia del Estado a su capacidad de establecer la direccionalidad de las políticas públicas, no constituye un vaciamiento del Estado, sino más bien una nueva modalidad de poder estatal, agencia y acción social: una nueva forma estatal" Feldfeber, Puiggrós, Robertson y Duhalde (2018, p.1).

En cuanto a las estrategias de inversión privada en instituciones públicas, el BID advierte la complejidad y los peligros de tener al sector privado como socio en tanto "Su participación (…) puede acabar siendo un mecanismo para buscar privilegios, o buscar rentas, en lugar de (ser) un medio para generar políticas" (Fernández-Arias, Stein y Crespi, 2014, p.424-429).

Como consecuencia de los procesos de privatización, y a partir de casos de referencia en Colombia, Restrepo (2003) promueve prácticas concretas de participación de organizaciones civiles autónomas sin relaciones de dependencia clientelista y tecnocrática, que reconoce como características de la privatización de las instituciones públicas[13].

Por otro lado, un debate relativamente reciente respecto a las donaciones que se acercan a las instituciones culturales es en qué medida la filantropía enmascara una estrategia de lavado de dinero. Para citar un ejemplo, entre otros que tuvieron mucha prensa a nivel internacional se menciona las donaciones al Museo Metropolitano de Arte (MET) y al Museo Solomon R. Guggenheim de Nueva York de la filántropa Mortimer D. Sackler, dueña de Purdue Pharma, laboratorio que fabrica el analgésico OxyContin, denunciado por causar adicciones (Clarín, 2019).

En relación a la filantropía y los modelos legales, Antoine Faúndez (2008) advierte la tendencia en América Latina a trocar la filantropía empresarial por aportaciones vinculadas a objetivos comerciales y de marketing en organizaciones culturales. Luego de un análisis regional de modelos de financiamiento con fondos privados -de filantropía, de mecenazgo y de donaciones- advierte la falta de mecanismos legales innovadores y flexibles que permitan obtener un crédito tributario a las donaciones con fines culturales y un marco jurídico específico de mecenazgo empresarial con un procedimiento transparente de acreditación y fiscalización.

En relación con las políticas públicas culturales que sirven de herramienta de financiamiento a las asociaciones civiles que se encuentran junto a las instituciones públicas, en la Ciudad de Buenos Aires se abrió hace un tiempo el debate en torno a la Ley de Mecenazgo y su propósito. Cruz y Pallaro (2018) manifiestan que el Régimen de Promoción Cultural (que en sus comienzos nació para promocionar proyectos culturales particulares) se ha desvirtuado en un sistema de distribución de fondos privados que complementa la política pública de desfinanciamiento. Según este informe, entre 2011 y 2017 una gran parte de los montos otorgados fueron invertidos en reparaciones edilicias y programaciones artísticas de instituciones públicas que deberían ser financiados por fondos públicos directos y las Asociaciones de Amigos han sido los instrumentos para gestionarlos.

[13] La Fundación para la Participación Comunitaria – Parcomún describe a las organizaciones civiles como organizaciones populares, mujeres, campesinos, indígenas, negros, fundaciones sin ánimo de lucro, población desplazada por la violencia, organizaciones sociales en zonas en las que arrecia el conflicto armado, movimientos urbanos en ciudades grandes e intermedias y municipios pequeños. Restrepo (2003, p.1).

> La Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno de Buenos Aires (MAMBA), los Amigos del Teatro San Martín y la Fundación Teatro Colón se encuentran entre los seis mayores beneficiarios del programa en los últimos siete años, concentrando casi el 10 por ciento ($178.384.734.-) del total de montos aprobados entre 2.140 favorecidos. De ellos, el que obtuvo mayor aporte económico fue el MAMBA, con casi 61 millones para 40 proyectos. Le sigue la Fundación de Amigos del San Martín (que, en verdad, hay que entender como asociación vinculada al Complejo Teatral de Buenos Aires), a la que se le destinó algo más de 56 millones para 17 proyectos. El podio se completa con la Fundación del Colón, con algo más de 24 millones para 6 proyectos. No son los únicos organismos públicos: le siguen el Instituto Histórico de la Ciudad, en el puesto 12; el Museo Isaac Fernández Blanco, en el 16, y el Larreta, en el escalón 20 (Cruz & Pallaro, 2018, p. 25).

Desde una perspectiva política, Victoria, Guzmán Ordaz y Gorjón Barranco (2019) se refieren al programa AcercArte en la Provincia de Buenos Aires y su instrumentación como estrategia de una nueva identidad política como otras políticas públicas que acompañan la tendencia de privatización.

Wortman (2005) analiza al cambio en las políticas culturales en América Latina y Argentina en particular. Como las diferentes ideologías y visiones de la historia definieron formas dicotómicas de lo político cultural: El neoliberalismo, el posmodernismo, el nuevo Estado Nación, la privatización y las consecuencias sociales y económicas en la sociedad. Asimismo, el modo en que la globalización cultural ha transformado las relaciones sociales, se instauraron nuevas subjetividades y estilos de vida que configuran los consumos culturales. En este contexto, finalmente plantea el desafío de las políticas culturales que integren las nuevas dinámicas democráticas y nuevas significaciones de los derechos sociales, de ampliación de la ciudadanía. A partir de la escasa participación política y crisis del lazo social que produjo el imaginario neoliberal el Estado debe intervenir, en coordinación con las iniciativas de la sociedad civil. Y agrega respecto al nuevo paradigma de acción cultural y su gestión: “Las políticas culturales deben reconocer las formas actuales de la cultura, pero no mimetizarse con la estética del mercado y la lógica publicitaria; para ello deberán contribuir a la conformación de una identidad de los que constituyen las nuevas formas del campo cultural: espacios culturales, agrupaciones de artistas (teatro, cine independiente, música alternativa, música clásica, patrimonio, teatros nacionales) formas administrativas más eficaces que convivan con el sentido artístico para el que fueron creadas” (Wortman, p. 259)

En diálogo con Chin-tao Wu, Vozmediano reseña su libro “Privatizar la cultura” (2007) fundamentando la importancia de separar lo público de lo privado. Reconociendo el avance de la intervención del capital privado en la financiación de la difusión cultural pública, indica junto a Wu casos de conflicto de intereses y opacidad en las actuaciones de algunos patronatos en Estados Unidos y Gran Bretaña y que en España y Latinoamérica conocemos

también como Asociaciones de Amigos. Una de las causas que revelan es que, cuando los presidentes de estas asociaciones civiles son nombrados por los gobiernos, está implícito en este trato un beneficio político para el gobierno y la revalorización de obras que pertenecen a los capitales privados involucrados, quedando en segundo plano la protección del Museo. Por otro lado, indican que la participación de fondos privados a través de incentivos fiscales –y que, en definitiva, son fondos públicos que provienen de los contribuyentes también- no son debidamente contabilizados en cuanto a cuánto corresponde a la donación o aporte, cuánto de desgravación y fondos públicos en el presupuesto que recibe el Museo. Finalmente, reivindica la participación ciudadana y también desde asociaciones civiles, pero teniendo en cuenta los intereses que representan:

> Los ciudadanos han de ser escuchados por quienes toman las decisiones y manejan los fondos públicos: tanto los profesionales que producen, difunden y gestionan las artes como los públicos a los que se dirigen. Los órganos de decisión en instituciones culturales deben dar cabida a esos profesionales, a las asociaciones y grupos más interesados en su óptimo funcionamiento. Para eso se crearon los patronatos. Pero, hasta ahora, sus asientos se ofrecían preferentemente a los representantes de las empresas benefactoras. El Museo Nacional de Arte de Cataluña, como otros, promete abiertamente en su página web sobre patrocinio y mecenazgo la «participación en los órganos de gobierno del museo». Los empresarios son parte de la sociedad civil, no lo podemos negar, pero, ¿la representan en su conjunto? Vozmediano (2007, p.9).

En el caso particular de los Museos Asuaga & Rausell-Köster (2006) plantean que, más allá de las formas de gobierno de los museos, clasificadas de acuerdo a la dependencia de fondos públicos y/o privados por Lord y Lord (1998), ya sean museos públicos o semipúblicos (caso europeo o sudamericano) o privados (caso Estados Unidos), el dilema mayor se presenta ante la voluntad de los promotores. Los promotores que proveen fondos y recursos no deberían intervenir en la libertad creativa, artística y cultural y en los objetivos del museo. El artículo citado concluye que “el diseño e implementación de herramientas para el control de gestión, acordes a cada institución y consolidando las distintas perspectivas de todos los agentes involucrados, aportará a la institución que lo cree, una herramienta fundamental para el monitoreo de su gestión y la consecución de sus objetivos” (Asuaga & Rausell-Köster, 2006, p.12).

Otro debate que vale la pena mencionar es el de en qué medida las programaciones de las instituciones públicas y la praxis museística y patrimonial es coherente con el nuevo paradigma de la participación ciudadana y de la comunidad para el desarrollo sostenible. Considerar la participación ciudadana es comprender dos cuestiones: Por un lado, el binomio de cultura y desarrollo (Canclini, 2005) y la transversalidad de la cultura en las

demás áreas de la vida social (Yúdice, 2004). Esta transversalidad de las culturas con otras zonas de la vida social es un requisito para su desarrollo sustentable.
Por otro lado, considerar la ciudadanía es considerar la inclusión: El desarrollo sustentable debe considerar sobre todo la solidaridad para la equidad, es decir, tal como plantea García Canclini: “De la manera en que articulemos nuestros derechos y compromisos dependerá que en la cultura las diferencias se conviertan para unos en privilegios y para otros en estigmas (…) es necesario que las industrias culturales no se organicen sólo como negocio sino también como servicio.” (2005, p.13 y 15).
Tal como lo define la Nueva Museología, los museos van a pasar a ser unas instituciones culturales al servicio de la sociedad. Tal como plantea Utizberea en la publicación del Congreso “Museos, patrimonio cultural y sociedad: participación ciudadana e intervención pública” (2008), efectivamente hay una mayor implicación y participación de los poderes políticos y de los ciudadanos en la activación de proyectos patrimoniales, aunque en la práctica, esta renovación en su discurso y programación no se traduce en un discurso que fomente la reflexión crítica con relación a las relaciones de poder, bien sean hegemónicas o emergentes.
Considerar a un elemento como patrimonial es un proceso sociopolítico y que se da en un contexto de tensiones, contradicciones, acuerdos y desacuerdos, propio de la complejidad de un proceso de identificación colectiva, tal como lo apunta Carlés García Hermosilla. Por lo tanto, en la práctica, la participación ciudadana estará condicionada por esta cuestión, pero también por el poder público que ejerce la administración e instituciones públicas: “en muchos casos se fomenta la participación ciudadana desde las administraciones públicas solamente cuando ésta es congruente con los objetivos previamente marcados por el poder político. Si aquella toma otra dirección, será deslegitimada cuando no reprimida” (Urtizberea, 2008, p.18).

Finalmente, diversos estudios analizan también otros elementos asociados al carácter mercantil de los museos contemporáneos enfatizando el lugar de las tiendas, vinculados a la producción y venta de los catálogos, así como el merchandaising vinculados a las muestras (Fressoli, 2014)

> La noción de museo como guardián del patrimonio público ha dado paso a otra del museo como negocio, con unos productos altamente comerciales y un gran deseo de expansión (Kraus, 1993:17) (…). Si bien esta comercialización es más propia de los museos americanos, existen ciertas prácticas de mercado que son comunes a todos los museos del mundo. Tales prácticas consisten en la explotación de actividades comerciales llevadas a cabo en las tiendas, librerías o restaurantes ubicados en los museos, en la aplicación de técnicas de marketing al medio museal que permiten y facilitan el desarrollo de un programa de actividades museológicas o en una estrategia global de accesibilidad y de promoción que

pretende satisfacer las expectativas de ambas partes, público y museo" (Hernandez Hernandez, 1994, págs. 59-60).

Desde este aspecto, las Asociaciones de Amigos funcionan en muchas oportunidades como un departamento de Marketing o Desarrollo de Fondos promotoras y gestoras de las Tiendas de los Museo.

3.5. *Las funciones de las Asociaciones de Amigos*

En cuanto a la función de las Asociaciones de Amigos, se pueden encontrar descripciones de su labor en fuentes provenientes de estas organizaciones (como las revistas editadas por federaciones nacionales e internacionales de Asociaciones de Amigos), expresiones que van desde la afirmación de su identidad subordinada a la de los museos, hasta su definición como consultores. Desde la perspectiva de la Federación Mundial de Amigos de los Museos (FMAM), la misión de las Asociaciones de Amigos trasciende a los museos y las considera como intermediarios entre los museos y los poderes públicos. Su presidente Anna Grandi Clerici define el modelo de las sociedades de amigos en la revista Museum (UNESCO, 1992) como "(…) las sociedades eruditas que en el siglo XIII reunían pequeños grupos de coleccionistas y aficionados al arte, la botánica y las ciencias. Mucho más tarde se unirían a ellas profesores, médicos y otros miembros de profesiones liberales, artistas, amas de casa, arquitectos, jubilados, estudiantes (...) Las actividades de los amigos son (...) ayudar a los museos, (desarrollar) iniciativas en favor de los visitantes, acciones para sensibilizar más profundamente la opinión pública y las autoridades a los problemas planteados por la salvaguardia y la puesta en valor del patrimonio artístico". (UNESCO, 1992, p.193).

Después del Primer Congreso Internacional de Sociedades de Amigos de los Museos en junio de 1972, la UNESCO posicionó a las Asociaciones de Amigos como promotores del cambio de paradigma de museo de un espacio solo para la conservación del acervo cultural a una institución para el estudio, la educación y el deleite.

> (…) Al actuar dentro de la estructura museística como portavoces del público en general, los Amigos han ayudado a popularizar los museos, volviéndolos parte integrante de la vida cotidiana. Puede afirmarse, incluso, que el acelerado aumento de la afluencia de público observado en los últimos años se debe en gran medida al hecho de que muchos museos, gracias a la ayuda de los Amigos, ofrecen una mejor calidad de servicios (UNESCO, 1992, p. 191).

Esquema 1: Figura de mapa de Asociaciones de Amigos.



Fuente: Revista Museum UNESCO (1992)

Paralelamente, en la crónica del sexto congreso internacional de la FMAM celebrado en Toronto, Canadá (UNESCO, 1988) las Asociaciones de Amigos son definidas como "negociadores del cambio" en materia de financiamiento y servicio público. Se sitúan como quienes "equilibran las fuentes de financiamiento público y privado, concilian intereses particulares y de interés general, la educación y el entretenimiento, la calidad y la cantidad de la programación". Plantean una disyuntiva entre *acceso* y *protección* de los museos ante la mayor afluencia de visitantes que representan con la expresión de "implosión"[14]. Desde un punto de vista práctico, afirman que los museos deben acopiar, conservar y clasificar y a los Amigos les incumbe la responsabilidad y función de comunicar, que "pueden y deben contribuir a que los museos acojan de la mejor manera a los usuarios" (UNESCO, 1988, p.64).

En Argentina la Federación de Asociaciones de Amigos de Museos (FADAM) responde a los valores de la FMAM en tanto adopta su código de ética redactado a partir del 9º Congreso Internacional de Asociaciones de Amigos celebrado en Oaxaca, México (1996). Néstor Fabián Migueliz, voluntario y delegado de FADAM en la Asociación de Amigos del

[14]¿A quiénes está destinada finalmente la institución museográfica? ¿Para quiénes y en qué sentido es sagrada? El incremento del interés por las instituciones de defensa del patrimonio que se observa en todas partes del mundo es la expresión de una verdadera necesidad, como reacción ante las violentas mutaciones a que estamos sometidos. Esto se traduce por un fenómeno de implosión sin precedentes. La afluencia de visitantes, tanto turistas como estudiosos más o menos especializados, ejerce una enorme presión sobre los recursos humanos y materiales de las instituciones. El debate sobre los efectos del turismo puso en evidencia las ventajas y desventajas que trae aparejada la afluencia de un público cada vez más numeroso a los museos (UNESCO, 1988, pp.63-64).

Museo "Enrique Udaondo" (Lujan, Pcia. de Buenos Aires), define el rol del voluntario de las Asociaciones de Amigos desde la ética del orgullo, el deber y derecho como ciudadano[15]. En su texto se puede analizar el vínculo político de las Asociaciones de Amigos movilizado por la filantropía y formalizado con personería jurídica para tener transparencia pública. De algún modo, reúne argumentos de las dos referencias anteriores: la mirada de las asociaciones como grupos filantrópicos preocupados por la conservación del patrimonio cultural y la que las veía como negociadores del cambio. Finalmente, plantea como desafío la capacitación y profesionalización del voluntariado, en la comunicación y difusión, la formación de nuevas generaciones de voluntarios, la obtención de recursos como función primordial a ser desarrollada a partir del prestigio y transparencia.

No obstante, aunque define el vínculo del voluntario como desinteresado, se instala como la voz de las exigencias de los voluntarios: respeto, consideración y estímulo. En sus palabras: “[con] valoración y reconocimiento a su labor altruista (…) y un lugar de trabajo en la organización especial del museo, así se evitan inconvenientes y no se confunden incumbencias ni competencias, y las entidades pueden desempeñar mejor y más acabadamente su cometido” (Migueliz, 2008, p.3).

En último lugar, reconoce el conflicto latente entre Asociaciones de Amigos y museos al plantear que cuando hay diferencias y distintos puntos de vista entre ambas organizaciones, los *Amigos* son quienes tienen mayor legitimidad respecto a (la dirección) del museo. Asimismo, recomienda a las direcciones de museos ser idóneas y tener capacidad de escucha y de diálogo con sus Asociaciones de Amigos para generar consenso y cumplir los fines y objetivos del Museo[16].

En Europa las Asociaciones de Amigos tienen un enfoque similar en cuanto a su vínculo político con el museo y sus estrategias de acción. En España, donde la actividad de las asociaciones es más abundante y data de mayor tiempo, la FMAM[17] edita una revista llamada *Amigos de los Museos* (González de Durana & Muro, 2017. N°40). Asimismo, se encuentran artículos académicos sobre la historia y actividad de Asociaciones de Amigos en particular (Riánsares Serrano Morales, 2015; Gonzalez Rodriguez; Moragón Martinez,

[15] “La respuesta la damos -categóricamente hablando- con satisfacciones, con orgullo, con firmeza y con convicciones: las creó la autoridad, pues, para ayudar a los museos, para contribuir con sus siempre alicaídos y/o escasos recursos, aprovechando inteligentemente el derecho constitucional de asociación de los ciudadanos-vecinos (Migueliz, 2008, p.1).
[16] “Con el convencimiento pleno de que "las personas pasan... y las instituciones quedan" (y de que "cuatro ojos ven más que dos"), las asociaciones serán siempre un poco "los oídos de los distintos ámbitos de la sociedad que llegan a una caja de resonancia". Son conductos, canales de conducción o de llegada de inquietudes y preocupaciones, legítimas, de la comunidad respecto del museo y para beneficio del museo” (Migueliz, 2008, p.4).
[17] Federación Española de Amigo de los Museos (AMM).

2005; Siro Villas Tinoco, 2011), tesis que reconocen su labor, así como también su falta de reconocimiento (García Casero, 2013).

Para finalizar, se encontraron artículos académicos que mencionan a las Asociaciones de Amigos como herramientas de políticas liberales para hacer frente a la crisis política y económica actual. Uno de ellos es el de Marta Rey (2012). Desde su lectura de la situación en España – como profesora de la Facultad de economía y empresa de la Universidad de La Coruña - reconoce el crecimiento de los programas culturales desde fines del siglo pasado gracias a la actividad filantrópica de fundaciones y recursos provenientes del mecenazgo cultural, aunque califica a la oferta cultural como sobredimensionada, escasamente diversificada y de reducido impacto social. Desde su perspectiva, afirma que "las fundaciones son probablemente los únicos agentes culturales que pueden permitirse orientar programaciones a largo plazo no determinadas por el partidismo, la rentabilidad o a lo políticamente correcto" (2012, p.14). Desarrolla una propuesta articulada en siete puntos para "reinventar" el modelo de gobierno, gestión y financiación de la cultura en España. Pone en foco el debate desde la perspectiva del marketing de la cultura en contraposición de los derechos culturales, entendiéndolos como aspectos meramente fiscales. Estos puntos consisten en: Incentivar la generosidad; profesionalizar la eficacia para salvaguardar las organizaciones de "los vaivenes de la política y los personalismos"; participación para los grupos de interés más relevantes –para los que propone llegar a partir de la gestión de las fundaciones y Asociaciones de Amigos-; colaboración público-privada no solo para la financiación sino para la internacionalización de las programaciones en pos de la construcción de la marca *España*; diversificación de la estructura financiera de las organizaciones culturales; orientación al cliente para la viabilidad entendida como una propuesta de marketing cultural que tenga valor económico, social y dirigida a un público objetivo (Rey, 2012).

3.6. *Las Asociaciones de Amigos en la institucionalidad cultural pública y las Industrias culturales y creativas*

Dado que parte de la función de las Asociaciones de Amigos está relacionada con el sistema de financiamiento que implementa el Estado, se las puede analizar desde las formas de representación institucional en las que han sido admitidas en los enfoques de análisis económicos del sector y las políticas públicas y los modelos de Estado implementados de y por los países de América y Europa.

Se entiende la "institucionalidad cultural" pública como el conjunto de organismos mediante los cuales el Estado cumple con los derechos culturales. A partir de las estructuras

organizativas determinadas por un modelo de Estado se pueden transparentar maneras de gestionar y financiar la cultura.

En este sentido, Chartrand & McCaughey definieron cuatro modelos de apoyo estatal a las artes y la cultura (1989): 1) El Estado como *Facilitador*, que fomenta las artes a través del cobro de impuestos en nombre de patrocinadores privados. 2) El Estado como *Patrocinador*, que financia las bellas artes a través de Consejos, siguiendo el principio denominado *Arm's Length*[18]. 3) El Estado como *Arquitecto* que se basa en Ministerios o Departamentos de Cultura donde los "burócratas" son quienes deciden las obras que serán financiadas. 4) El Estado como *Ingeniero*, que financia solo el arte que se adapta a la línea de la política oficial y se trata de obras de "excelencia", por lo cual, no suele financiar los procesos creativos de otro orden (Zurita Prat, 2012, p.33-34). El primer caso es el modelo de financiamiento implementado en Estados Unidos, donde el cobro de impuestos en forma de patrocinios provee dos tercios del financiamiento público a las artes. El segundo es el enfoque anglosajón, el Consejo de las Artes (Art's Council) de Gran Bretaña. El tercer modelo es el enfoque francés, con Ministerio de Cultura. Y el cuarto, de los regímenes totalitarios ya que la obra de los artistas está encausada en los objetivos políticos oficiales.

Desde los mencionados modelos de apoyo estatal de la cultura, se puede decir que las fundaciones y Asociaciones de Amigos se articulan dentro de los modelos estatales de financiamiento americano y anglosajón a partir de los instrumentos de gestión para el fomento de la cultura que manejan: El Estado *Facilitador* que financia la cultura a través de mecenazgo y otros programas derivados de deducciones fiscales y el Estado *Patrocinador* anglosajón, liberal en cuanto a la intervención estatal. Como las actividades comerciales les han sido vedadas a los museos y teatros públicos en un modelo estatal *Anglosajón*, han sido las Asociaciones de Amigos quienes se encargaron de desarrollar estrategias de desarrollo de fondos, enmarcadas en el proyecto integral de gestión delineado por la dirección de la institución pública. Estas estrategias principalmente se han centrado en gestionar y cobrar los ingresos obtenidos a partir de alquileres de espacios, concesión del bar o restaurant, venta en la Tienda, entradas al museo y al cine[19].

A nivel nacional, en Argentina se puede ver el sistema público de las instituciones culturales basado en estructuras gerenciadas desde ministerios -hoy devenido en secretaría de

---

[18] El principio de *arm's length* se caracteriza, al igual que en el mundo anglosajón, por reflejar una concepción liberal de la gestión cultural, es decir, una desconfianza respecto a la intervención del Estado en este ámbito y a la vez una noción de la necesidad de contribución social en la concepción y la implementación de las políticas culturales (Zamorano, Ulldemolins, & Klein, 2014, p.10).

[19] Las funciones de las Asociaciones de Amigos se enmarcan en la Ley Nacional 17.321 (1967) donde explicita que el director del museo es quien autoriza a las Asociaciones de Amigos a ejercer el rol de promoción de los mismos y a efectuar actividades en el mismo, pudiendo cobrar entradas y vender productos "previa consulta al superior jerárquico".

cultura- y donde el Estado patrocina la cultura a través de Consejos autónomos con un financiamiento anual asegurado por partidas presupuestarias. El modelo es entre *Patrocinador (Anglosajón)* y *Arquitecto (Francés).* A nivel Metropolitano, el Estado *Patrocinador* financia la cultura a partir de líneas de fomento a música, danza, teatro y editoriales[20]. Además, con políticas de mecenazgo, el Estado como *facilitador (Modelo Americano)* fomenta las artes a través del cobro de impuestos en nombre de patrocinadores privados.

En Argentina las Asociaciones de Amigos surgen a lo largo de la historia a partir de un sistema de financiamiento cultural a nivel nacional y metropolitano principalmente anglosajón. En segundo orden, de estilo francés en el gobierno nacional y americano en el metropolitano. Desde la visión anglosajona, se defienden las organizaciones privadas al lado de las instituciones públicas como mejores gestores para contribuir junto al Estado a generar las condiciones económicas y financieras para el ejercicio eficaz del derecho a la cultura de los individuos en la Comunidad.

Los casos recientes y más relevantes de proyectos financiados desde la ley de mecenazgo canalizados desde las Asociaciones de Amigos fueron la restauración del salón de baile del Museo Nacional de Arte Decorativo por American Express y la renovación edilicia y el catálogo del Museo de Arte Moderno de Buenos Aires (MAMBA) a través de Andreani[21].

En relación con las consideraciones anteriores, se mencionan las diferentes conceptualizaciones de la Cultura como parte de la Economía: Las Industrias Culturales, las Industrias Creativas y la Economía Naranja. La Economía Naranja abarca bienes y servicios creativos, transversal a todas las industrias.

Para completar, en esta configuración de Cultura y Economía Querejazo Leyton (2007) identifica tres tipos de modelos de gestión privada de la cultura: Las asociaciones civiles accidentales, las organizaciones no gubernamentales y las fundaciones culturales.

El actual gobierno realizó modificaciones en ministerios y programas con una impronta desde el enfoque de las Industrias Creativas –del modelo de Estado Anglosajón o *Patrocinador*- con las siguientes denominaciones de subsecretarias: de Gestión Patrimonial, de Cultura Ciudadana, de Economía Creativa, de Coordinación Administrativa.

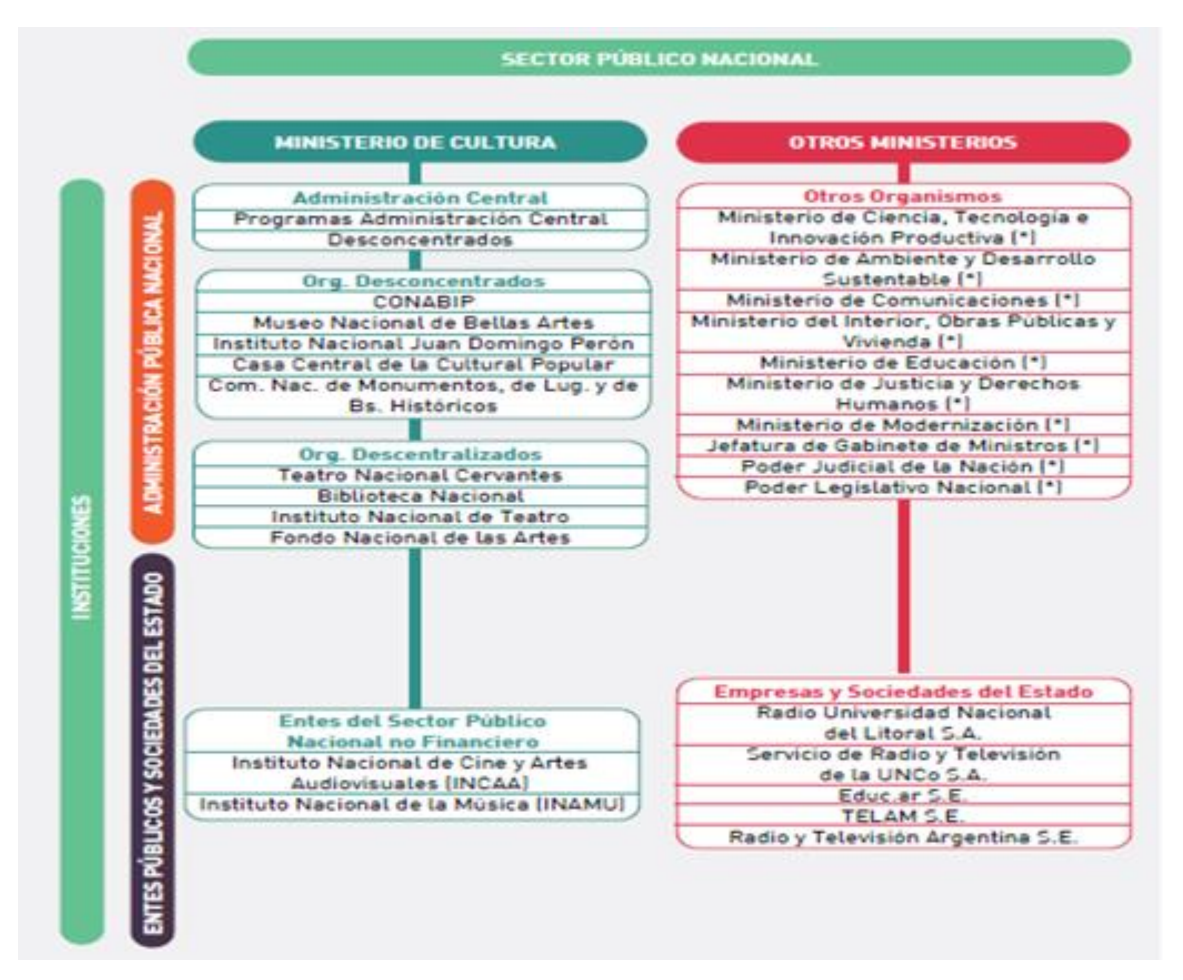
El siguiente gráfico, elaborado en el informe de Coyuntura Cultural del SinCA (2018) muestra el conjunto de organismos que componen el ecosistema público cultural a nivel nacional, teniendo en cuenta los organismos propiamente culturales (Ministerio de Cultura

[20] Las líneas de financiamiento cultural en Ciudad Autónoma de Buenos Aires se conocen como Prodanza, Proteatro, BA Música, Fondo Metropolitano de la Cultura, las Artes y las Ciencias, BA Milonga, son unas de las más relevantes. Más información en: http://www.buenosaires.gob.ar/cultura/impulsocultural

[21] La presidente de la Asociación de Amigos del Moderno es Larisa Andreani.

de la Nación), como otros programas que si bien son del sector cultural y creativo, dependen de otros ministerios.

Esquema 2: Estructura del Sector Público Nacional.



Fuente: SinCA (2018)

Actualmente, como se mencionó el Ministerio de Cultura ha sido reconfigurado a Secretaria[22]. El gasto y el empleo que el Estado destina a acciones vinculadas con el fomento, promoción, difusión y creación del valor simbólico comprenden la sumatoria del gasto realizado por todos los programas nacionales y provinciales ejecutados tanto por organismos propiamente Culturales (Secretaría de Cultura de la Nación) como por otros programas que, si bien son culturales, dependen de otros ministerios. Las fundaciones y Asociaciones de Amigos vinculadas a las instituciones públicas del sector cultural y creativo se conforman en el ámbito de la Administración Pública Nacional.

[22] En mayo de 2014 el Ministerio de Cultura había tenido como primer titular a Teresa Parodi. En septiembre de 2018, bajo la dirección de Pablo Avelluto cambió de rango a Secretaría y paso a depender del Ministerio de Educación que conduce Alejandro Finocchiaro. Este cambio fue parte de una modificación del gabinete nacional que redujo de 22 a 10 la cantidad de ministerios.

En esta línea, Lacarrieu y Cerdeira (2016) plantean que la configuración actual de la Secretaría de Cultura define roles y posturas tanto del Estado como del ciudadano.

> En Argentina, la reconversión del organigrama cultural ahora fundado en la creatividad, el mecenazgo, el financiamiento, como nuevas formas de cultura combinadas con la esfera clásica del patrimonio, recoloca el poder, si bien desde un sentido escasamente político de lo cultural. Esta institucionalidad revierte los roles, colocando en el estado el papel de "facilitador" mediante mecanismos de subsidios y en los sujetos, un rol de público, consumidor o espectador. Se espera un estado que "entre y salga", que no se comprometa en la construcción y consolidación de parámetros participativos y disputas por el sentido político de la cultura Lacarrieu y Cerdeira (2016, p.30).

La Fundación Teatro Colón reafirma su posición frente a las políticas culturales de la Ciudad de Buenos Aires desde el enfoque de Industrias Creativas con un modelo de gestión mixto –americano y anglosajón-, consolidado desde la Ley de Autarquía. Se caracteriza por el impulso a artistas a partir de apoyos de mecenas que dirigen sus carreras y producen sus presentaciones en el Colón y en otros espacios de la Ciudad de Buenos Aires y del mundo para poder sustentar económicamente dichas giras. Ejemplo del modelo de gestión americano es la Opera, donde siendo uno de los espectáculos más costosos, su sostenimiento rentable desde sus comienzos dependió del aporte de un público de buena posición económica, amante de este género. Incluso hoy debe recurrir a subsidios públicos o privados para ser sustentable (AGCBA, 2008, Cap. 2. p.12). Puede reconocerse en las actividades de la Fundación Teatro Colón la reivindicación del sector cultural como creativo. Desde el punto de vista de Garnham (2011), "las políticas de Industrias Creativas fundamentadas en los valores de acceso, excelencia, educación y valor económico están centradas en el artista y en el apoyo a la oferta. Alejadas de la dirección que originalmente habían orientado a las Industrias Culturales, centradas en la distribución y el consumo (2000). Por esta razón, lo apoya el lobby de las Artes" (Garnham, 2011, p.44).

Si se relaciona la institucionalidad cultural pública en Argentina y los paradigmas de democratización y democracia, desde las nuevas concepciones expansionistas de cultura[23] se pueden proyectar a las Asociaciones de Amigos como un agente que participe de un proceso de transformación e inclusión social.

No obstante, la concepción de la mayoría de las Asociaciones de Amigos suele reflejar una posición elitista y tradicional de la cultura. Los fundadores y miembros que predominan en las Asociaciones de Amigos son personas poderosas y de clase alta. Los apellidos de sus

[23] Hubo un desplazamiento retórico de la cultura de las bellas artes y la ilustración hacia la cultura antropológica. La perspectiva asociada a la idea de "cultura para todos-la cultura está en todas partes", inculcada a la visión planteada por Néstor García Canclini (2005), acerca de que hoy "todos tienen cultura". En esta dirección, la cultura comenzó a pensarse como un recurso transversal a otras áreas de la vida social. Asociado a ello, emergieron los términos creatividad y diversidad – estrechamente vinculados a determinados organismos de cooperación internacional como Unesco o el Banco Interamericano de Desarrollo – en tanto sustituta de la categoría de cultura, aún vista como restrictiva.

directores pertenecen a menudo a las familias históricamente terratenientes del país con herencia en obras de arte de varias generaciones. La Fundación Amalia Lacroze de Fortabat es un ejemplo. Asimismo, los voluntarios que se acercaron a formar parte de las Asociaciones de Amigos se encuentran más en consonancia con la cultura anglosajona o americana de sociedad civil, donde se implican económica y personalmente en el cuidado y mantenimiento de sus instituciones y lugares públicos. Así como en Estados Unidos el MoMA fue fundado por A.A. Rockefeller y otras filántropas, en Argentina la Asociación de Amigos del Bellas Artes tuvo 34 años como presidente a la Sra. Nelly Arrieta de Blaquier y el MALBA –Museo privado- fue fundado por E.F. Constantini.

En el texto de Lacarrieu y Cerdeira (2016) se desarrollan los diferentes modelos que coexisten en un mismo debate: “la política de los objetos, la política del acceso y la democratización cultural y las políticas de la democracia cultural particularmente ancladas en el ámbito de las políticas territoriales, vinculadas a programas elaborados en relación con organizaciones sociales, con colectivos y colectividades diversos, con asociaciones vinculadas a puntos de cultura, entre otros” (2016, p.25).

Este amplio rango de asuntos, que abarcan además de las cuestiones propias de la gestión cultural, las tendencias a la democratización y acceso a la cultura, la lectura del contexto regional actual, entre otros asuntos, hacen que sea sumamente complejo pensar las políticas culturales, y se pone en cuestión qué significa finalmente que una política sea democrática y participativa.

> Construir políticas culturales más democráticas, y participativas (en el discurso y en la toma de decisiones), está fuertemente vinculado a pensar la “gestión cultural” como forma de acción política (Vich, 2014). Probablemente también se trate de repensar procesos colaborativos en los que los agentes comunitarios puedan acceder antes que a infraestructuras culturales, a instancias de toma de decisiones (Barbieri, 2016). Cabe preguntarse, en ese contexto, hasta donde el estado puede convertirse en un agente de intermediación que acompañe en la gestión de relaciones de poder que contribuyan en una mayor inclusión, sin desconsiderar los acuerdos, los disensos y los conflictos, particularmente en el marco del retorno de gobierno conservadores y neoliberales en América Latina (Lacarrieu y Cerdeira, 2016, p.30 y 31).

3.7. *Las Asociaciones de Amigos argentinas y sus estrategias de gestión y financiamiento*

Las Asociaciones de Amigos funcionan en muchas oportunidades como un departamento de Desarrollo de Fondos. Al ser Asociaciones civiles o fundaciones, sus formas jurídicas son más flexibles e idóneas respecto a las instituciones públicas, especialmente para poder captar recursos privados y públicos. Actualmente y desde que se aprobó la Ley de

Mecenazgo para la Ciudad de Buenos Aires en 2006, son los principales impulsores -junto a la dirección de las instituciones- de la planificación y presentación proyectos relacionados con la programación y el mantenimiento de los museos y teatros que apadrinan mediante el Régimen de Promoción Cultural.

Los debates en torno a la cuestión de qué atribuciones les da y cuánto significa el aporte económico de las Asociaciones de Amigos en el presupuesto de sus Museos acercan algunos datos concretos, aunque sin una prueba contundente como publicar el balance contable. A partir del 2003, cuando Américo Castilla asumió como Dir. Nacional de Patrimonio y Museos, valoró los aportes tanto de la Secretaría de Cultura de la Nación como la Asociación de Amigos para la recuperación edilicia y el patrimonio del MNBA.

> "La Secretaría de Cultura de la Nación destinó unos 3.000.000 de pesos al museo en gastos ordinarios. En adición, durante el período se invirtieron $202.000 en sistemas de seguridad. La Asociación de Amigos contribuyó con $126.000 en equipamiento operativo, $200.000 en seguridad y mantenimiento y $20.000 en equipamiento informático (Castilla & Herrera, 2009, p. 302).

A partir del 2008, Castilla ha sido crítico respecto al poder que toman las Asociaciones de Amigos vinculadas a los museos ante el desfinanciamiento público.

> "Aquellas (Asociaciones de Amigos) que fueron capaces de juntar recursos fueron en algunos casos las más difíciles rivales para los directores de museos, atribulados por su falta de dinero y por consiguiente de suficiente independencia en la toma de las últimas decisiones" (Castilla, 2017, p.142).

En este contexto, Castilla propone adaptar la estrategia de los museos en cuanto a su estructura organizativa mediante políticas activas de integración y formación de los directivos de museos en nuevos criterios curatoriales, organización y gestión. Asimismo, considera que el rol de las Asociaciones de Amigos debe ser el de acompañar e impulsar en este sentido a los directivos de museos:

> "Las Asociaciones deben abogar para que los museos tengan un sistema de administración más eficaz para que ellas mismas no sean tan imprescindibles. Muchas asociaciones ven bien que el museo esté limitado para así tener más poder" (Gonzalez, 2015, p. 15).

Julio Crivelli, el director de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, una de las Asociaciones con más socios y patrocinadores plantea otra visión acerca de la gobernanza en relación al vínculo Museo- Asociación de Amigos.

> "La tendencia mundial se encamina hacia el museo híbrido. Un museo que pertenece a la sociedad civil y no al Estado. Es decir, los directorios representan a las Asociaciones de Amigos y otros sectores, más allá de que la última palabra la tenga el director. De hecho, desde 2006 existe un decreto orgánico que modernizó la estructura del museo estableciendo un consejo consultivo elegido por el director que debe contar con un miembro de la asociación, con injerencia en decisiones importantes. Pero no se cumple" (González, 2015, p.16).

Desde la Federación de Asociaciones de Amigos, su presidente Alfredo Corti proyecta a las futuras Asociaciones de Amigos representadas mayormente por empresas y financiando privadamente a los museos a través de programas de responsabilidad social corporativa:

> "A la hora de recaudar fondos, la tendencia en nuestro país y el mundo es reemplazar personas por empresas en las comisiones directivas de algunas asociaciones. Esto obedece a un cambio sociológico de la última mitad del siglo XX. Los particulares ricos van desapareciendo (mueren y sus fortunas se dividen o sus herederos no se interesan en la filantropía) y son paulatinamente reemplazados por importantes empresas o empresarios que, bajo el rubro de Responsabilidad Social, asumen el rol de apoyar al Estado donde este no llega o no alcanza" (Gonzalez, 2015).

Referentes de Asociaciones de Amigos de las instituciones más notables de la Ciudad de Buenos Aires han hecho públicas su posiciones respecto a la importancia de ser mecenas de las instituciones públicas, estrategias para buscar sponsors o sus críticas a las Direcciones de los museos cuando han estado enemistados a partir de artículos en medios de prensa como diario el Clarín o La Nación (Reinoso, 2016; Clarin, 2002; Clarin, 1999; Martinez Quijano, 2018)[24].

En Anexos, se presenta un análisis comparativo de presupuesto del Museo Nacional de Bellas Artes y balances de su Asociación de Amigos y en la última conclusión se acerca algunos hallazgos del mismo como caso ilustrativo.

3.8. *El voluntariado*

Referirnos a prácticas de voluntariado, implica atender en un principio a su regulación en Argentina. La Ley N° 25.855, sancionada en 2003, con el objetivo de promover el voluntariado social, regula las relaciones entre los voluntarios y las asociaciones que los acogen. Según la norma, debe entenderse a los voluntarios como "aquellas personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en dichas organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna" (Art. 3). La ley fue reglamentada mediante el Decreto Nº 750/2010, que estableció al Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales como autoridad de aplicación. A pesar de constituir un avance, su implementación hasta el momento ha sido débil. Tal como desarrollan Simone (2015) los principales problemas de la normativa que regula actualmente a las Organizaciones de la sociedad civil (OSC) son su dispersión y la cantidad de obstáculos que impone para la creación y funcionamiento de los distintos tipos de organizaciones. El nuevo Código Civil y Comercial

[24] Entre los presidentes de las Asociaciones de Amigos más notables se puede citar: Nelly Arrieta de Blaquier, de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, Marion Eppinger, de Amigos del Museo de Arte Moderno, Alejandro Corres, de Amigos del Recoleta, Marta Álvarez Molindi, de la Asociación de Amigos de Villa Ocampo, incluso Alfredo Corti, presidente de FADAM.

les otorgó mayor jerarquía normativa en su regulación, pero no resolvió los problemas que la normativa ya presentaba como trabas de carácter legal, regulatorio y fiscal.

Un repaso de estudios del tema centrados en la legislación sugiere, por un lado, la estrecha relación del voluntariado con el derecho de acceso de los ciudadanos a la cultura y a la participación en la vida cultural en la comunidad (Sánchez-Mesa Martínez, 2010) y por otro lado, la medida en que si las políticas culturales en España fomentan el voluntariado o aprovechan satisfactoriamente sus potencialidades.

Marcial Ballesteros Alarcón (2010) aborda en particular el voluntariado de personas mayores y las características socio demográficas en general de los voluntarios, las lógicas de control, la acción, la economía y la información de las organizaciones de voluntariado. Se registran varios antecedentes de investigaciones acerca del voluntariado con y para personas mayores. Esta idea apunta al desarrollo de programas específicos en museos para promover la salud y bienestar de la comunidad. Por un lado, hay trabajos impulsados por *The National Alliance for Museums*, *Health & Wellbeing*, una organización que nuclea mayormente los museos ingleses más importantes con el objetivo de gestar políticas que transformen la salud y el bienestar de la comunidad[25]. Por otro lado, se pueden encontrar una gran cantidad de ponencias presentadas alrededor del eje Museos y Salud (Sandoval, 2015).

Desde la perspectiva de Tony Puig (2003), las Asociaciones de Amigos aparecen definidas como las asociaciones de voluntariado, compuestas por ciudadanos remunerados y voluntarios. Las presenta como un agente clave que debería "facilitar un estilo de vida ciudadano que deseamos de alta civilidad y no solo de alto consumo" (Puig, p.1). Plantea que el problema actual de las asociaciones de voluntariado, vistas en su diversidad, es que han de reinventarse en su misión y organización e incorporar más voluntarios. Y que, aquellas que ya se reinventaron deben potenciar la comunicación de lo que proponen y hacen. "Comunicación, pues y siempre, con los voluntarios, con los socios, con los patrocinadores y donantes, con los usuarios, con los ciudadanos, con otras asociaciones, con la administración y con las empresas" (Puig, p.3). En su curso de posgrado aporta "ideas estratégicas para reinventar a las asociaciones de voluntariado" hacia

[25] De 2015 a 2018 *Health & Wellbeing* fue financiado por el Arts Council England. En su web se puede encontrar más información, activa hasta el 2018: https://museumsandwellbeingalliance.wordpress.com. A partir de 2019 su web es: https://www.culturehealthandwellbeing.org.uk.

organizaciones en red para la creación y la solidaridad, que disputen contra la visión de la cultura como mero entretenimiento y consumo para el ocio[26].

Puig formula la cuestión de la relación del Estado y el sector privado y su complejidad, en la idea de una asociación civil que se asocie con la Administración Pública y el sector empresarial. Con el sector público estableciendo el orden de prioridades de las necesidades ciudadanas[27]; con el sector privado desde un “complot estratégico” para ofrecer servicios de calidad y financiados por sponsors con la gestión de comunicación adecuada[28]. Finalmente, plantea como estructura de organización y financiamiento sustentable un esquema de fondos compuesto por un 75% proveniente de ciudadanos entendidos como socios y un 25% proveniente de los servicios ofrecidos por las asociaciones a sus usuarios.

3.9. *Las Asociaciones de Amigos analizados como públicos estratégicos en la comunicación e identidad de los Museos*

Se han encontrado tesis sobre la gestión de públicos estratégicos en museos –entre los que se mencionan las Asociaciones de Amigos-y las estrategias de comunicación de las instituciones frente a estos grupos de interés (Oliveira y Capriotti, 2013). Una de las tesis más interesantes entre las relevadas es la de Marta Paloma Ramacha Recio, de la Maestría en Comunicación de las organizaciones de la Universidad Complutense de Madrid (2014). En esta investigación los colaboradores son definidos como los *stakholders* claves de la organización, comprendida por *Amigos* de los museos, entidades colaboradoras, patrocinadores, mecenas y donantes. La tesis parte de la idea de que la relación con sus públicos es fundamental para que el museo pueda cumplir su misión, amenazada por la crisis económica que ha obligado a los mismos a aumentar los ingresos propios e incorporar la financiación privada. Reconociendo esta tendencia, esta investigación trata de demostrar que los museos tienen un débil control de la representación que proyectan de sí mismos, debido a la falta de un planteamiento estratégico de la comunicación. “Los museos destinan buena parte de su actividad comunicativa a la aparición en medios con herramientas como el *publicity*[29]que consiguen notoriedad pero no logran posicionamiento en la mente de los

[26] “Una asociación de voluntariado que no esté activa en una red de asociaciones no es una asociación. Es una secta, con su verdad exclusivamente y su honor innegociable. Es tan exclusiva que no es ciudadana, pública. Es, pues, privadísima: una capilla aristocrática”. (Puig, 2003, p.4).

[27] “Es desde las necesidades plurales- y a menudo contrapuestas- de los ciudadanos, que una asociación de voluntariado nueva piensa y crea su misión para facilitar respuestas a las necesidades que priorizar. Es desde su evolución continuada que la misión asociativa se recicla. Y es desde cada una de ellas- o un conjunto homogéneo- que se piensa y produce los servicios asociativos para facilitar respuestas” (Puig, 2003, p.3).

[28] “Creo que las relaciones entre sector asociativo de voluntariado y sector empresarial no se centran, hoy, en la e*sponsorización*: han de centrarse en un complot estratégico entre asociaciones de voluntariado e industrias y servicios empresariales de calidad. Complot: deben establecer alianzas porque a ambas organizaciones les interesa la calidad de vida de los ciudadanos” (Puig, 2003, p.5).

[29] El *publicity* es la comunicación de las organizaciones se orienta a obtener espacios en los medios, bien pago (publicidad, patrocinios, *bartering*, *product placement*, etc.), bien gratuitos, mediante una noticia proporcionada por la propia institución (Remacha Recio, 2014, p.56).

públicos ni fortalece los vínculos entre la institución y sus públicos” (Remacha Recio, 2014, p.56).

Desde otro enfoque de la comunicación, el vínculo de museos con Asociaciones de Amigos puede ser analizado desde un dispositivo de participación de la comunidad en la construcción de la identidad y programación de un museo. Una experiencia innovadora en relación al museo con sus públicos y las experiencias de "museología participativa", fue la de un comité de visitantes que se desarrolló en el Museo del Hombre en 2005 y 2006[30]. La experiencia permitió comprender en parte las relaciones entre los públicos y los museos en pos de mejorar su relación y hacer del museo un espacio público, es decir, un espacio de deliberación y reinvención de la Cultura. Y finalmente, en lo que compete a esta investigación, se destaca la figura de la sociedad de amigos como una institucionalización del voluntariado y participación ciudadana:

> Varios miembros, principalmente los más comprometidos y militantes en esta causa, reivindicaron que se institucionalizara al comité con el mismo título que una sociedad de amigos. A pesar de las críticas y de que esta fórmula de museología "participativa” tiene aún mucho que mejorar, todos declararon estar muy deseosos de continuar esta experiencia, haciendo valer la dimensión de una acción colectiva aparecida a lo largo de las sesiones, de escucha, de respeto de unos con los otros, juzgando que el vínculo con el museo y la experiencia innovadora en la que participaron los unió. (Dessajan, 2008, págs. 322-323).

3.10. *El contexto histórico y origen de las Fundaciones y Asociaciones de Amigos del sector Cultural y Creativo de la Ciudad de Buenos Aires*

En esta sección se realizará una aproximación histórica de las Asociaciones de Amigos y federaciones que se tomaron para la presente investigación, centrándose en aquellas más relevantes en cuanto a volumen de voluntarios, actividad y años de existencia.

Con diferentes realidades históricas y geográficas y a partir de un proceso de alejamiento del Estado en la financiación de la cultura, las Asociaciones de Amigos surgieron desde la aristocracia de cada país que donaba parte de su herencia en obras de arte a museos o recolectaba fondos para destinarlos a la restauración y adquisición de obras de arte, el arreglo de salas y la adquisición del mobiliario necesario para la organización de

[30] “El comité de visitantes fue inédito por su concepto: seleccionó sus participantes en función de cinco variables contextuales del público usuario del Museo del Hombre: relación con el mundo de los museos (distante/cercana; espontánea/informada), circunstancia de visita (sólo/ acompañado; sin niños/con niños), papel y posición interpretativa (profano/mentor; adherente/prescriptor), relación con el tema y competencia (indiferente/curioso; ingenuo/especialista), postura de visita (lúdica/erudita; por deleite/ interpretativa).El comité de visitantes se compuso de diez voluntarios seleccionados, según tres perfiles o roles que tuvieron que asumir: críticos, actores y expertos. Se lo recompensó con una tarjeta, por un año, de adherente a la Sociedad de Amigos del Museo del Hombre. Dicho comité estuvo supervisado por un grupo de académicos y el equipo del museo implicados primero como miembros y luego como representantes del público. La experiencia duró un año y fue exploratoria y experimental (Dessajan, 2008, p.317).

exposiciones. La mayoría de las Asociaciones de Amigos surgieron en la década del 70 en que, en el marco la transformación de las políticas de Estado y del progreso de nuevas tecnologías de información y comunicación, la clase alta puso a disposición de los museos obras de arte heredadas, patrimonio antes desconocido o reservado a una élite. La Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes es una excepción, que se funda en 1931 y en los años setenta ya no recibía tantas donaciones en obras y comenzó a comprar con los aportes de sus socios.

La enunciación de la misión de las Federaciones de Amigos de los Museos tiene su origen en los años 80 vigente en la actualidad, a partir de un reconocimiento de la importancia de la sociedad civil y, como parte de ella, las Asociaciones de Amigos. En ese entonces, ante un modelo estatal entre francés y anglosajón, los museos estaban centrados en la labor de conservación y no prestaban mayor atención a la difusión de la cultura y su función como servicio público. En ese contexto, las Asociaciones de Amigos se instituyeron como entidades capaces de ser un puente entre museos y la Comunidad y proporcionar un apoyo y ayuda para mejorar las prestaciones públicas de los museos. Es a partir de esta etapa que los *Amigos* enfocan su misión en ser quienes suplantaran las falencias mencionadas que en ese entonces tenían los museos respecto a su servicio: difusión y financiamiento.

Este somero recorrido histórico a partir de información relevada de las mismas Asociaciones de Amigos permitirá ver cómo se originaron los grupos de voluntarios, con qué fin y en qué contexto y observar si surgieron por convocatoria de los directores de las instituciones públicas o por la voluntad de personas afines a la identidad de los museos o teatros públicos.

3.10.1. Asociación Amigos del Museo de Bellas Artes

La Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes (AAMNBA) es una asociación civil sin fines de lucro, cuyos fines son la promoción y el apoyo de las actividades del museo. Su misión es contribuir al crecimiento de las colecciones y colaborar en sus actividades de conservación, exhibición y difusión del arte argentino e internacional. Se constituye en 1931 con la realización de la exposición *Un siglo de pintura francesa.* Los porteños habían consolidado una fuerte vocación por la compra de obras de arte y se habían formado importantes colecciones, algunas de las cuales fueron la base del Museo Nacional de Bellas Artes, abierto al público en 1896. Paralelamente, la proliferación de galerías y salones de exposición dio un impulso notable para el desarrollo artístico argentino, y en ese contexto se constituyó la Asociación, gracias a las iniciativas del Dr. Cupertino del Campo, ex director del Museo, y de Francisco Llobet, por entonces Director General de Bellas Artes. Luego de

la primera exposición, la Asociación formó una comisión ad hoc para gestionar la adquisición de algunas de las obras allí presentes. Fruto de esta acción se donó al Museo Nacional Bellas Artes el *Retrato de Diego Martelli* de Degas.

Desde 1967 la AAMNBA se encuentra ubicada en la Av. Pte. Figueroa Alcorta 2280, inmueble cedido por la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.
En la década de los ’80 comienza a dictar cursos de cine e historia del arte, una de las principales actividades junto a talleres de dibujo y pintura, programas para niños y edición de publicaciones, reconocidas por su nivel y excelencia.
A su vez, la AAMNBA obtiene recursos a través de la realización de eventos anuales y, especialmente, de la contribución de sus socios y empresas patrocinantes, comprometidos con sus mismos valores. Asimismo, la Asociación ha entregado becas de formación en arte y educación en el Exterior.

Desde el 2003, la Asociación tiene un convenio de colaboración con el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) para el mantenimiento, conservación y limpieza del espacio verde público denominado “Plaza Rubén Darío” convirtiéndose así en su padrino. En mayo de 2015 inaugura el Cine Amigos del Bellas Artes, solventado en un 80% el costo de su equipamiento mediante el programa de Mecenazgo de la Ciudad de Buenos Aires. El "Cine AAMNBA" está dedicado a la proyección de films que habitualmente no llegan a las salas comerciales, incluye una programación basada en retrospectivas de grandes autores y clásicos de todos los tiempos, combinadas con estrenos exclusivos nacionales e internacionales.

3.10.2. Fundación Teatro Colón

La Fundación Teatro Colón se crea en mayo de 1978, con el objetivo de “coadyuvar a que la misión del Teatro Colón pueda ser cumplida con el mayor grado de calidad y eficiencia, en tanto esta institución promueva y difunda el arte lírico, musical y coreográfico universal en sus expresiones más jerarquizadas". Su colaboración a lo largo de los años fue desde lo artístico a lo estructural, constituyendo un modo de participación privada en el servicio público del Teatro.

Desde su creación, la Fundación ha tenido ocho presidentes: Angel D. Pini (1978-1984), José Lococo (1984-1990), Ricardo Grüneisen (1990-1992), María Inés de Lafuente (1992-1995), Ramón Igarreta (1995-2002) y Teresa Aguirre Lanari de Bulgheroni (2002-2006). Rodolfo Agustín Ceretti (2006-2015). Su actual presidente es María Taquini de Blaquier.

Tras importantes logros como la presentación en el Teatro Colón de las cantantes Kathleen Battle y Birgit Nilsson o el bailarín Mijail Baryshnikov y Alexander Godunov en 1998 la Fundación Teatro Colón recibió el "Diploma al Mérito" de la Fundación KONEX.

A partir de 2003, la participación del presupuesto del Teatro en el total del área de Cultura descendió al 24,22 %, llegando al 22,23% en 2004[31]. En ese momento la Fundación Teatro Colón, al cumplir un cuarto de siglo, además de proseguir con la organización de sus cursos sobre ópera, colaboró con el apoyo a alumnos del ISATC-Instituto Superior de Arte y participó económicamente en arreglos de infraestructura del Teatro. También auspició el Festival Martha Argerich-Punto de Encuentro Buenos Aires (2001, 2002, 2003 y 2004) que contaron con importantes artistas invitados, la presentación de Paloma Herrera en el Teatro Colón en 2003 y una Gala a beneficio con la presencia de la mezzosoprano española Teresa Berganza en 2005.

Desde el año 2003 la Fundación Teatro Colón es miembro asociado FEDORA (Federación Europea de Asociaciones de Teatros Líricos), entidad que nuclea a las Asociaciones de Amigos y Fundaciones de los principales teatros líricos de Europa como L'Opera de Paris, el Covent Garden de Londres o el Teatro AllaScala de Milán. La pertenencia de la Fundación a FEDORA busca insertar al Teatro Colón en el circuito europeo y difundir sus actividades artísticas y pedagógicas.

Desde el 2008, a partir de la Ley 2.865 que transformó al Teatro Colón en un ente autárquico, la Fundación de Amigos del Colón tiene representación en el Consejo Asesor Honorario. Su función, en este marco y tal como afirma la Ley, siguió siendo el mismo que antes: colaborar en la gestión para la obtención de recursos para el Teatro Colón (AGCBA, 2008, Cap. 4. p.16).

En 2009 la Fundación llevó adelante "Domingos con la Camerata" un ciclo de cinco conciertos de la Camerata Bariloche en el Hotel Panamericano Buenos Aires

La Fundación asigna becas para cursos de perfeccionamiento en todas las disciplinas que atañen al Teatro. Los alumnos del ISATC-Instituto Superior de Arte del Teatro Colón fueron los destinatarios principales de estos apoyos hasta el 2015.

Por otro lado, la Fundación del Teatro Colón es la organizadora del Concurso Alejandro Cordero, las pruebas locales para la selección de jóvenes artistas participantes en reconocidos certámenes internacionales, como el concurso Internacional de Opera y

[31] Fuente: Información extraída de la Cuenta de Inversión (AGCBA, 2008. Cap. 2. p.29)

Opereta Hans Gabor Belvedere, que tiene lugar anualmente en Viena y el Concurso Internacional de Bailarines y Coreógrafos organizado por el Teatro Bolshoi de Moscú.

Las actividades de recaudación de fondos que desarrolla la Fundación son la programación del Ciclo de Recitales en las embajadas, a cargo de destacados alumnos y egresados del ISATC y el gerenciamiento de la Tienda del Colón.

3.10.3. Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno

La Asociación Amigos del Moderno se funda junto con el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, entre 1971 y 1983 por iniciativa de su director Guillermo Whitelow.

La Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno, colabora directamente con el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, para la realización de exposiciones, eventos, visitas guiadas y conferencias. Promueve la difusión y crecimiento del programa de membresías de amigos, y apoya el funcionamiento general del Museo de Arte Moderno con variados trabajos administrativos. Asimismo, son los responsables de organizar la Gala Anual y otros eventos para la recaudación de fondos para el Museo.

Su misión, tal como lo expresan es colaborar con las autoridades en la gestión del Museo de Arte Moderno en las actividades específicas de la Institución, de manera de difundir la cultura en todas sus manifestaciones en beneficio de la comunidad, sin distinción de nacionalidad, razas ni credos.

A partir del apoyo económico de sus socios y la gestión de fondos a través de la ley de mecenazgo, cooperación internacional, *crownfunding* impulsaron proyectos tales como la expansión edilicia del Museo, la digitalización de 15.000 documentos del archivo histórico que forma parte de la Biblioteca del Museo y la adquisición de obras de Rogelio Polesello, Elba Bairon, Fernanda Laguna y Antonio Berni, entre otros artistas. Asimismo, colaboraron para exposiciones tales como "Pablo Picasso. Más allá de la semejanza. Dibujos de la Colección del Musée National Picasso-Paris seleccionados con el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires" y "Antonio Berni: Revelaciones sobre papel. Obras 1922 – 1981".

Desde sus comienzos, en 1956, el Museo no contaba con sede propia. Su primer director, Rafael Squirru organizó la célebre *Primera Exposición Flotante de Cincuenta Pintores Argentinos*. A bordo del buque Yapeyú, el Museo recorrería veinte ciudades alrededor del mundo en 164 días, con obras de más de 50 artistas argentinos, entre los que

se destacaban Carlos Alonso, Juan Batlle Planas, Antonio Berni, Raquel Forner o Ramón Gómez Cornet.

En 1989, el Museo se instaló en su sede definitiva en la Av. San Juan 350, donde funcionaba antiguamente la Tabacalera Piccardo. Dicha sede, donde se encuentra actualmente, surge a partir de la donación de un arquitecto, fondos estatales y sponsors. En ese tiempo la Asociación de Amigos fue un pilar fundamental para recaudar fondos e incluso intervenía en la programación del Museo.

En el año 2005, debido al incremento del patrimonio y a la necesidad de espacios más flexibles para la realización de exposiciones, se presentó la necesidad de una ampliación. Por ese motivo, el Museo de Arte Moderno cerró temporalmente sus puertas hasta diciembre de 2010, cuando inauguró su primera etapa de ampliación. En el año 2018 se inauguró la ampliación definitiva del edificio del Moderno.

3.10.4. Fundación Amigos del Teatro San Martin

La Fundación Amigos del Teatro San Martín fue fundada en 1990 por Tita Tamames, productora de cine y teatro. El rol de la Fundación es de búsqueda de apoyos económicos e institucionales para el teatro. Su accionar está orientado a colaborar en la mejora de las producciones que se ofrecen al público y a preservar el patrimonio artístico y edilicio de los cinco teatros que conforman el Complejo Teatral de Buenos Aires (CTBA).

Desde el 2006, con la dirección de Eva Thesleff de Soldati, la Fundación comenzó a desarrollar proyectos de mayor envergadura, involucrando a distintas organizaciones e instituciones del tercer sector como así también áreas de Ministerios públicos de la Ciudad. Así es como se hizo un convenio con el Ministerio de Educación para crear la escuela de oficios teatrales para las salas públicas de la Ciudad. En junio de 2017 se inauguró el espacio de formación en el segundo piso del Teatro de la Ribera del barrio de La Boca. Asimismo, otras iniciativas de la Fundación son los programas de Becas “Ana Itelman” y Alejandra Boero” para estudiantes de danza contemporánea del Teatro San Martín, el Centro de Vestuario Teatral –caso desarrollado a continuación-, acciones de reposición y tapizado de butacas, alfombras, donación de equipamiento y tecnología para los cinco teatros del Complejo Teatral.

3.10.5. Asociación Amigos del Centro Cultural Recoleta

La Asociación Amigos del Centro Cultural Recoleta se crea en el año 1991 con el objeto de “...Prestar ayuda social y de colaboración al C.C.R. para un más amplio desarrollo de sus

actividades, promover la cultura y el arte...". Comienza sus actividades en el año 1994 facultada para cobrar las los bonos de contribución voluntaria y las donaciones realizadas al Centro Cultural.

Desde su origen la asociación estuvo compuesta mayormente de mecenas, filántropos y coleccionistas de obras de artes que fueron aportando fondos y proyectos que integraron la programación del Centro Cultural Recoleta. Entre las personalidades que figuran en los textos y comunicaciones institucionales publicadas en periódicos32, revistas y redes se encuentran: Alejandro Corres, quien fue presidente de la Asociación de Amigos y uno de los miembros fundadores. Esteban Tedesco y Fito Fiterman, coleccionistas. Magdalena Cordero, actual presidente de la Asociación desde el año 2008. Claudio Massetti, quien dirigió el Centro Cultural Recoleta en el año 2015, junto a un comité de programación compuesto por integrantes de la Asociación de Amigos.

En 2008, desde la Asociación de Amigos de. C. C. Recoleta y con el patrocinio del Banco Galicia se puso en marcha del Centro de Documentación, Investigación y Publicaciones (CeDIP), dirigido por Andrea Giunta. Un espacio de 215 metros cuadrados dedicado a la información y producción intelectual sobre el arte y el pensamiento estético contemporáneos, con el objetivo de reunir archivos, biblioteca y producción intelectual de todas las actividades que se realizan en el Centro Cultural, y también aquellas desarrolladas en otros museos y centros culturales del país y del extranjero.

En el corazón de la Asociación de Amigos se gestó la Fundación ArteBA

3.10.6. Asociación de Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta

La Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta es una asociación civil sin fines de lucro que fue creada en 1963 por un grupo de reconocidos personajes de la música, las letras y las artes a pedido de su entonces directora del Museo la Arq. Isabel Padilla y de Borbón, directora del Museo entre 1962 y 1990. La Asociación de Amigos fue reconocida entonces oficialmente por la Intendencia Municipal (decreto 15376/63) y obtuvo en el año 1994 su personería jurídica IGJ fijando su domicilio legal en jurisdicción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La Asociación trabaja para solventar y difundir las actividades que planifica y ejecuta el Museo. A través de la realización y organización de cursos, conferencias, eventos, conciertos, funciones de teatro, danza y actividades culturales varias, se ha logrado

[32] Entre las notas se pueden mencionar las siguientes: (Asociación Amigos del Centro Cultural Recoleta, 2012) (Chatruc, 2009). Y el video institucional del Centro Cultural Recoleta (2015).

incrementar el patrimonio del Larreta, destinando esos fondos a la preservación y restauración de obras del museo y su parte edilicia.

La Asociación de Amigos cuenta con un Teatro de 60 butacas inaugurado en 1963 llamado Teatro de Verano, situado en los jardines del Museo. Actualmente, el Teatro está siendo refaccionado a partir de fondos gestionados a partir de la Ley de Mecenazgo por los *Amigos* que reabrirá sus puertas en el mes de junio de 2019. La construcción del mismo fue donada por los propietarios del Cine que se construyó en la misma manzana (hoy, Cine Multiplex Belgrano) como una atención en ese entonces hacia la directora del Museo por prestarles un espacio del patio del Museo para acopiar materiales para la construcción del mismo.

Desde el 2015 preside la Asociación de Amigos la Sra. Poly Balestrini.

3.10.7. Federación de Asociaciones de Amigos de Museos y Federación Mundial de Amigos de los Museos

La Federación de Asociaciones de Amigos de Museos de Argentina –FADAM- se crea en 1981, presidida por la Sra. Lucrecia de Oliveira Cezar de García Arias, coleccionista de arte, de familia aristócrata desde el siglo XIX.

Es una organización no gubernamental, sin fines de lucro, presente en el territorio argentino, constituida para propiciar la formación de Asociaciones de Amigos de Museos y para reunir, apoyar y fortalecer a las existentes. Su finalidad es poner en valor nuestro patrimonio cultural y natural, difundiéndolo y promoviendo su conservación para las nuevas generaciones.

La idea de formar la Federación Argentina de Amigos de Museos surgió en el año 1976, cuando, por un lado, Lucrecia de García Arias, de la Asociación Amigos del Museo Nacional de Arte Decorativo, se vinculó con miembros de la Federación de Amigos de Museos de Francia. Casi al mismo tiempo, Fernanda Brunelli de Galli, integrante de la Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno de Buenos Aires, tomó contacto con la Federación Italiana de Amigos de Museos, una de las fundadoras de la Federación Mundial en 1975. A partir de allí, comenzaron las consultas con otras asociaciones a fin de crear la Federación Argentina de Amigos de Museos. Inmediatamente se conformó un grupo liderado por Lucrecia Oliveira César de García Arias, primera presidenta y fundadora de FADAM, y por Nelly Arrieta de Blaquier, de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, el Profesor Guillermo Whitelow, de los Amigos del Museo de Arte Moderno y Ricardo Pérez Tiribelli, de los Amigos del Museo Dardo Rocha de la ciudad de La Plata.

En1982, se organizó el Primer Encuentro de FADAM en la ciudad de La Plata y se aprobaron los Estatutos con las primeras veinte Asociaciones fundadoras, resultando también una de las primeras federaciones en Latinoamérica.

Actualmente en FADAM están representadas, a través de sus delegados, más de 100 Asociaciones de Amigos federadas, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de 14 provincias argentinas. En su conjunto suman aproximadamente 12.000 Amigos que colaboran con sus respectivos museos. Su sede se encuentra en un antiguo edificio, en el casco histórico de la ciudad, en el tradicional barrio porteño de San Telmo.

La Federación Mundial de Amigos de los Museos (FMAM) se crea a partir del primer Congreso Internacional de Amigos de los Museos tuvo lugar en Barcelona, del 19 al 23 de junio de 1972, por iniciativa de Luis Monreal en colaboración con los Amigos de los Museos de Barcelona. Este primer encuentro de las sociedades de Amigos de todo el mundo (veinticuatro sociedades representadas por 150 participantes) dio lugar a la constitución de un grupo internacional de trabajo que se encargó de elaborar los estatutos de la futura Federación Mundial. Los miembros de este grupo eran: el Sr. Pat Foster (Australia), el Sr. Paul Pechère (Bélgica),el Sr. David Mawson (Reino Unido), la Sra. Anna GrandiClerici (Italia), la Sra.Marie-Jean Bérand-Villars (Francia), el Sr. Louis von hend (España) y la secretariageneral, la Sra. Jacqueline de Boël (Bélgica).

En 1978 Se establece una representación recíproca entre la FMAM y el Consejo Internacional de Museos (ICOM).

En 1989, la UNESCO reconoce la FMAM como ONG (organización no gubernamental) de condición C. Se invita a la FMAM en calidad de observador a las reuniones del Consejo Ejecutivo del ICOM, y la FMAM da su patrocinio a las publicaciones de (Museos 2000), serie de catálogos de los museos pequeños.

La FMAM cuenta hoy con catorce miembros activos (federaciones nacionales) y catorce miembros asociados, los cuales representan, juntos, a más de 650.000 miembros diseminados por el mundo en las colectividades más diversas.

4. Marco conceptual

Tal como se anticipó, se tomarán los siguientes cinco ejes para describir a las Asociaciones de Amigos vinculadas a las instituciones públicas del sector cultural y creativo: 1) Vínculo político del binomio Asociación de Amigos – Instituciones públicas; 2) Modelo de Gestión;

3) Organización y gobernanza; 4) Discursos y lógicas en tensión y 5) Configuración legal.6) Buenas prácticas.

A continuación, se ofrecerán una serie de coordenadas teóricas que ayudarán a pensar, desde la bibliografía seleccionada, algunas ideas, vocabularios y premisas para cada eje. La elección de estas cinco dimensiones se funda en el desarrollo de la identidad de las asociaciones junto a las instituciones públicas que acompañan: la esencia de su vínculo, cómo gestionan, de qué maneras se organizan, los lazos e intereses que se conjugan en el trabajo conjunto y sus modos de conformarse jurídicamente. Finalmente, en el sexto punto de este apartado se agregará al marco conceptual la idea de *buenas prácticas*, tema transversal al análisis.

4.1. *Vínculo político del binomio Asociación de Amigos – instituciones públicas.*

El vínculo de las Asociaciones de Amigos con sus instituciones es mencionado en su denominación (Asociaciones de "Amigos") en términos de una amistad. Y esta figura, la de la amistad, puede de hecho ser interesante para conceptualizar este vínculo. Aunque usualmente empleado para referirse a relaciones interpersonales espontáneas, a historias de vida, su uso en la expresión "Asociaciones de Amigos" es sugerente, y se lo toma como una ocasión de teorizar el vínculo entre dichas asociaciones y las instituciones públicas con las que trabajan. Así, el análisis abre la idea de *amistad* a un nuevo concepto político en general y de la democracia en particular. Desde esta perspectiva - y dado que en los demás ejes predominará un encuadre conceptual desde el campo de la gestión-, se incursionará en otras lecturas que aporten, desde una tesitura filosófica, modos de comprender esta particular "amistad" en el binomio compuesto por asociaciones civiles e instituciones públicas.

La cuestión de la amistad ha sido abordada desde el psicoanálisis (Lutereau, 2014), la antropología (Wolf, 1980), la psicología infantil (Corsaro, 1985), entre otros enfoques disciplinares. Desde un ángulo filosófico, particularmente, se han propuesto distinciones que resultan interesantes para pensar la cuestión de las Asociaciones de Amigos, y el particular uso del término "amistad" en sus supuestos básicos del código de ética.

Derrida toma la frase atribuida a Aristóteles "¡Oh, amigos míos, no hay ningún amigo!" como punto de partida para desarrollar su tesis en Políticas de la amistad (Derrida, 1998). Recupera la imagen de dos tipos de amistad que surgen de la filosofía aristotélica, también entendidas como formas de relaciones políticas fundadas en la asociación o en la comunidad: una amistad basada en el placer y una amistad basada en la utilidad. "La

amistad por placer solo puede fundarse en la virtud, y que cada uno pueda gozar y regocijarse, recíprocamente, con la virtud del otro" (Derrida 1998, p.228). La amistad apoyada en la utilidad, en cambio, sirve a un interés personal. Entre estas dos amistades está realmente la política. (Derrida, 1998) (Domínguez, 2001). Ambas amistades, que son políticas, están basadas en la igualdad, y tienen diferentes niveles de reciprocidad, mediante un contrato (amistades legales) o a partir de un acuerdo suscrito por las dos partes. "A diferencia de la amistad entre parientes (syggeniké), o de la amistad entre camaradas (hetairiké), la amistad denominada política está fundada en la asociación o en la comunidad con vistas a lo útil. (1998, p.226). Cuando en cambio, la amistad es ética se trata de la amistad perfecta:

> "Las partes se confían las unas en las otras, en una especie de confianza sin contrato, en la que el crédito se convierte en un acto de fe, entonces la amistad quiere ser moral, ética (…) Aquellos que prefieren la amistad "ética" creen que pueden prescindir de la forma legal, nómica, de la amistad política; desdeñan el contrato o el acuerdo mutuo, y se exponen así al desengaño." (Derrida, ob.cit.: 231).

Sztajnszrajber (2018) agrega a este análisis de la noción de amistad perfecta e imperfecta la cuestión del lugar de lo perfecto y explica que tal como sugiere la frase "¡Oh, amigos míos, no hay ningún amigo!", la amistad verdadera y anhelada no es posible aquí en la tierra, solo es posible la amistad imperfecta, es decir la amistad política (2018, pp. 92-93).

> La amistad imperfecta, dice Aristóteles, es aquella en la cual participa un elemento externo a la relación. Somos amigos porque compartimos algo, pero ese «algo» que compartimos no es el compartir mismo; o mejor dicho, el compartir languidece frente a la fuerza de aquello que nos coloca en la situación del compartir. Aristóteles nos habla de la utilidad y del placer. Somos amigos porque compartimos un placer en conjunto o porque nos es útil a ambos nuestro vínculo. En todo caso, hay vínculo dada la existencia de este factor externo. El problema es que, cuando ese elemento externo, por diferentes motivos, desaparece, la amistad decae. (2018, pp. 97-98).

Asimismo, Derrida añade una observación: "El conflicto fundamental depende de la oposición de lo bello y de lo útil: la amistad ética es ciertamente "más bella", pero la amistad útil es más necesaria" (1998, p.232).

Llevado al campo de este estudio, esta distinción sugiere el contraste entre la motivación filantrópica de la amistad perfecta, que como veremos más adelante tiene una habitual aparición en el discurso de las Asociaciones de Amigos, un discurso orientado al fin de

hacer bien a la humanidad, y donde el voluntario se acerca a colaborar con la institución mediante las Asociaciones de Amigos.

Del otro lado, la amistad imperfecta o política (amistad basada en el placer o en la utilidad) podría verse reflejada en el modelo de la relación entre la Asociación de Amigos y el museo o teatro del que llevan su nombre, como así también las empresas patrocinantes, donde el término "amistad" aparece entrelazado con un acuerdo explícito de intereses mutuos.

Con respecto al *vínculo político*, los trabajos de Derrida nos ayudarán a esbozar una categorización de las Asociaciones de Amigos entre quienes sus miembros comprenden la amistad con diferentes niveles de *reciprocidad*, ya sea con una utilidad o por placer o quienes la entienden exclusivamente como filantrópica o *ética,* que no espera nada a cambio. Ambas categorizaciones, son vínculos no excluyentes sino presentes, con mayor o menor presencia de uno u otro en los miembros de las Asociaciones de Amigos.

En el ámbito de la Gestión Cultural se puede decir en términos más específicos, que las principales categorías de agentes que financian proyectos son: Mecenas, patrocinadores y *sponsors* o auspiciantes.

Ahora bien, en diálogo con Marchiaro (2010) los términos mencionados no significan las mismas relaciones. Vale la pena hacer un paréntesis a modo de aclaración:

La condición de "mecenas" se aplica a quien colabora para un artista o institución generando un beneficio directo para la producción artística o difusión cultural pero que no necesariamente significa un beneficio hacia la sociedad. El mecenazgo existe cuando hay una voluntad de apoyo de una persona o empresa más allá de la mediación o no de una ley y sistema que lo rija como el de la Ciudad de Buenos Aires[33].

Con respecto al patrocinio, (…) "patrocinar (*patrocinare*) es defender, proteger, o dar amparo a una causa o entidad. (…) Son los miembros del patronato de una Asociación de Amigos, las empresas e inclusive los gobiernos o instituciones, quienes colaboran preocupados por defender e incrementar las actividades que dicha asociación prodiga" (Marchiaro, 2010, p.126).

[33] La Ley de Mecenazgo que rige para la Ciudad de Buenos Aires, incluso en su reciente modificación como "Régimen de participación cultural 2019", se cambió la figura de "Benefactor" por "Patrocinador" para las empresas, de manera que puedan relacionar su imagen o marca al proyecto financiado transformando la acción en un convenio comercial. Además, en este aspecto se definió un nuevo esquema de deducción del Impuesto a Ingresos Brutos de los aportes. En el caso de personas jurídicas, se estipuló una escala de porcentajes decrecientes a medida que repiten el mecenazgo año tras año al mismo beneficiario y deben complementar el 100% de la financiación de los proyectos con fondos privados y no de deducción de impuestos.

El *sponsor* o la acción de “*sponsorear”* es un convenio comercial entre una empresa y una entidad para fines publicitarios. Es decir, la intención principal del sponsor no es beneficiar a la entidad o a la Comunidad sino utilizar este canal comercial como estrategia de marketing para asociar su empresa al prestigio de la institución. El Auspicio es el apoyo de una marca a una actividad concreta, “muchas veces debido a un vínculo, afinidad o segmento social compartido entre la firma y el proyecto. Una empresa de televisores auspicia un ciclo de videoarte, o una compañía de software un taller para diseñadores web” (Marchiaro, 2010, p.127).

Volviendo a las categorías de amistad citadas por Derrida, se puede decir que la amistad -recíproca o no, es decir, ética- por placer se asimila al vínculo de un mecenas o voluntario y la amistad con una utilidad es ilustrada por el patrocinador.

El trato con un *sponsor* suele gestionarse desde la Asociación de Amigos para el museo, pero la empresa que paga para publicitar su marca en el espacio del museo no está entablando una relación de amistad sino más bien una relación comercial. En este caso, el acuerdo le exige a la Asociación de Amigos y al museo una retribución en términos productivos.

En estos términos planteados, tanto patrocinador como Asociación de Amigos no debe confundir el trato con el de un *sponsor* o auspiciante*.* En una amistad recíproca la de patrocinio, donde el Museo y sus *Amigos* le deben el agradecimiento y el patrocinador solo puede exigir a cambio la buena administración de su donación, pero no puede exigir rédito de ningún tipo. De lo contrario, si espera un beneficio extraordinario a esta retribución se tratará de una acción de *sponsoreo*.

En la visión de la amistad que surge de la obra de Aristóteles se describe que cada vez que surge un agravio o desengaño entre amigos, en algún sentido se han equivocado el uno u otro, confundiendo la amistad recíproca y la amistad ética (Derrida, p.232). En el ámbito de la Gestión Cultural se estaría confundiendo un mecenazgo o patrocinio con un *sponsoreo* o auspicio.

Como se verá más adelante, estas formas de entender las relaciones amistosas, aportarán oportunidades de abrir el análisis a otras dimensiones, donde lo gestivo se entrecruza con lo ético y lo filosófico. El modo en que las organizaciones que nuclean a las Asociaciones de Amigos definen el vínculo entre voluntarios, asociaciones e instituciones públicas puede leerse desde las dos perspectivas: Un vínculo ético o desinteresado conceptualizado en la amistad perfecta y el vínculo recíproco de la amistad política, reflejado en el voluntario con

la Asociación de Amigos o de la Asociación de Amigos con el Museo. En el Capítulo 5.1 del trabajo de campo, se analizará ambos vínculos de amistad mencionados en el discurso del código de ética de la Federación Argentina de Amigos de Museos (FADAM) y la Ley 17.321 que, para comenzar exige un reconocimiento oficial de parte de la institución pública a la Asociación de Amigos que lleva su nombre.

Para finalizar, podemos afirmar que el conflicto latente en la amistad política implica el problema del otro, "lo habilita, lo hace irrumpir (…) comprender qué nos une o nos diferencia con los amigos, supone comprender qué nos une o nos diferencia con el otro". Sztajnszrajber (2018, p.99). Y, respecto a la idea de unión y compartir en el binomio, Derrida considera que solo existe amistad cuando ambos sujetos son insuficientes y necesitan acompañarse.

> "Un hombre virtuoso, un hombre bueno, un hombre que se basta a sí mismo, a la manera de Dios, ¿tendría necesidad de un amigo? ¿Tendrá un amigo para él? Y si buscase un amigo por insuficiencia, ¿Será el hombre bueno el más autárquico, el más autosuficiente, el que no depende más que de él mismo? Si el hombre de virtud es un hombre feliz, ¿Por qué tendría necesidad de un amigo? En la autarquía no se tiene necesidad de gentes útiles, ni de gentes agradables, ni siquiera de compañía (1998, p.238)

Sztajnszrajber concluye: "Ese compartir puede ser de diferente grado, pero siempre se vuelve necesaria una zona de comunidad". Considerar la amistad como perfecta, es describirla como un vínculo neutral "(…) que parte de un supuesto sujeto neutral que soterra su voluntad de poder en pos del amor al otro. Ahora bien, hay un otro y, con el otro, algo sucede: o se lo niega o se lo incorpora, y en ambos casos se lo disuelve (2018, p.105). Desde este argumento, se desarrollará la primera conclusión referida al conflicto latente en el binomio de las Asociaciones de Amigos e instituciones públicas del sector cultural y creativo.

4.2. *Modelo de Gestión*

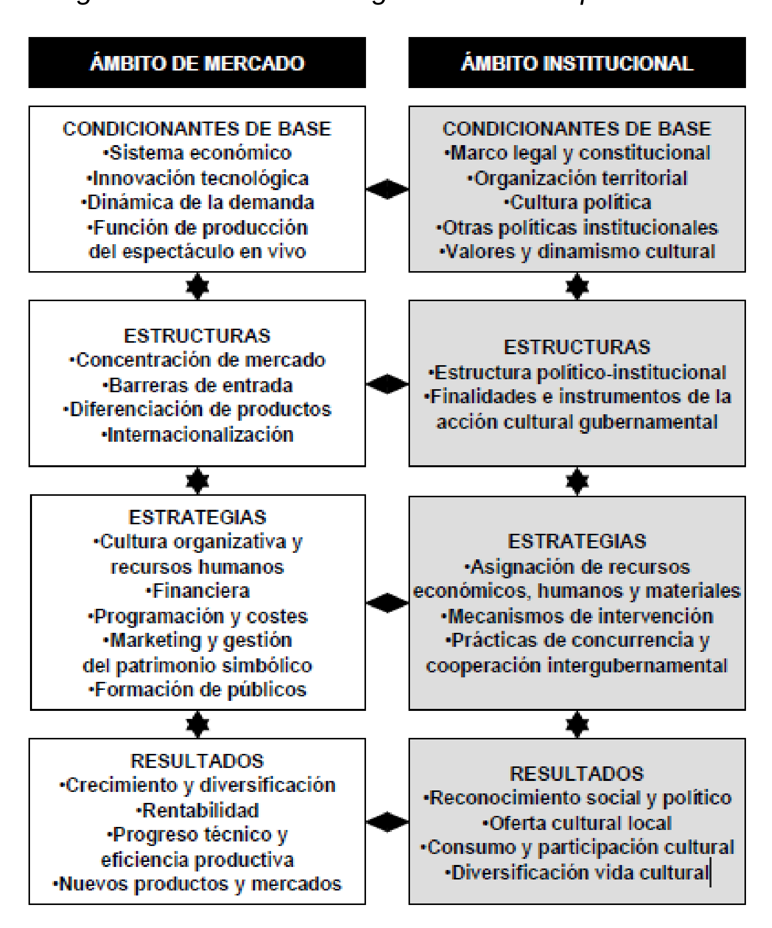
Para comprender el modelo y estrategias de gestión de las Asociaciones de Amigos puede analizarse el binomio Asociaciones civiles e instituciones públicas a partir del esquema interpretativo que proporciona la teoría de la organización industrial basada en la secuencia estructura-estrategias-resultados, corregida y adaptada al sector cultural por Throsby y Withers (1979) y en el caso español por Bonet y Villarroya (2009). Dicho esquema proporciona un marco conceptual aplicable a un sector, como el cultural, ya sea de las artes visuales como escénicas, con un alto nivel de intervención gubernamental. En este esquema se utiliza una doble estructura paralela interconectada a escala horizontal entre

el ámbito de mercado, empresarial o privado y el ámbito institucional o gubernamental. De esta forma, por un lado, las interdependencias verticales entre los condicionantes de base (el marco legal, político, social económico y tecnológico) y el paradigma estructuras-estrategias-resultados obtenidos, permiten describir mejor las complejas relaciones entre políticas públicas y estrategias de los agentes culturales. Además, a escala horizontal, muestra la relación interdependiente entre agentes públicos y agentes privados, tanto a nivel de las estructuras como de las estrategias y de los resultados.

> Estas estructuras interactúan con las estrategias mercantiles (…) e institucionales (…) que, a su vez, condicionan los resultados. Los resultados del ámbito mercantil (crecimiento y diversificación, rentabilidad, progreso técnico y eficiencia productiva y nuevos productos y mercados) interactúan con los de base institucional (reconocimiento social y político, oferta cultural local, consumo y participación cultural y diversificación de la vida cultural) y ambos se interrelacionan en sentido ascendente, a través de un efecto *feedback*, con las estrategias. De tal forma que los resultados pueden terminar modificando a medio plazo las estrategias, tanto de los agentes privados como públicos, pero también las estructuras del mercado escénico (Bonet y Villarroya, 2009, p.207).

El Esquema 3 ilustra la relación entre estos dos universos en la concepción teórica mencionada.

Esquema 3: El paradigma estructura-estrategias-resultado aplicado al sector cultural.



Fuente: Bonet y Villarroya (2008).

En tanto las Asociaciones civiles e instituciones públicas conforman un binomio que se encuentra inmerso entre los organismos que constituyen la superestructura del Sector Cultural de Argentina, están – en alguna medida - subordinadas (o al menos afectadas) en conjunto por las políticas de gestión pública y gestión cultural de la Ciudad de Buenos Aires y el país.

Tal como se interpreta en el marco conceptual citado en el sector cultural, no deberían escindirse los modelos de gestión público y privado en proyectos que se desarrollan desde instituciones públicas con apoyos de organizaciones civiles y privadas o iniciativas que surgen desde la comunidad para ser implementadas desde el sector público. En ese sentido, las estrategias de gestión adoptadas por las organizaciones estudiadas, suelen ser un híbrido entre el ámbito de mercado y el institucional que, como se vio anteriormente, se interrelacionan con los condicionantes de base y las estructuras del sector y se modifican a partir de resultados obtenidos –en buena medida fruto de estrategias implementadas- que transformarán nuevamente los condicionantes de base y las estructuras.

Otro concepto que fundamenta el eje de Modelo de Gestión es el de la *Gestión Cultural*, tal como lo desarrolla la Guía de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural (Canadell y Sais, 2011). Desde diferentes perspectivas, se trata de una herramienta de políticas culturales tanto públicas como privadas, aunque en este aspecto el par público-privado tiene otro peso y se debe distinguir claramente.

Desde la perspectiva privada –entendida desde la óptica de las Asociaciones civiles vinculadas a las instituciones públicas, principalmente- es definida como una actividad de mediación entre la creación, la participación y el consumo cultural en el marco de una actividad de gestión y administración donde abarca la dirección, coordinación, planificación, evaluación, seguimiento y ejecución como instrumento para la ejecución de proyectos (Canadell y Sais, 2014).

Desde la instancia pública, la Gestión Cultural se establece como el conjunto de estrategias definidas en un modelo administrativo, que orienta las acciones y aporta los recursos para implementarlas a través de entidades gubernamentales.

Se tomará como partida el concepto de políticas culturales de Néstor García Canclini (1987), quien las define como “el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados a fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o transformación social” (1987, p.26).

A partir de las particularidades más sobresalientes del binomio Asociaciones civiles e instituciones públicas culturales, puede afirmarse que estas asociaciones son un agente clave para ampliar los recursos económicos a sus museos o teatros. Asimismo, pueden ser un coagente para desarrollar estrategias territoriales junto a entidades públicas.

La relación entre asociaciones civiles y entidades públicas representa muchas cosas, pero entre todas ellas se destaca una complejidad que vale la pena señalar: Las Asociaciones de Amigos siguen siendo el vehículo para recibir aportes privados en efectivo. Y a modo de hipótesis preliminar, se trataría también de un mecanismo para gestionar fondos no estatales en un contexto de fuertes restricciones económicas para el sector público, acudiendo a recursos y estrategias del sector privado, pero mediando estas intervenciones por el interés público de la misión de las instituciones estatales.

No obstante, los museos pueden acudir a dos formas de ingreso de recursos privados. Una puede ser el ingreso de efectivo, pero a partir de un circuito administrativo formal que demanda más tiempo. El procedimiento es cobrar entrada al público, pero el Museo no puede contar con esos fondos inmediatamente sino solicitándolos a través de licitaciones a la Secretaría de Cultura. La otra posibilidad puede ser en especias, a cambio patrocinio, aunque no tiene un mecanismo formal[34].

Ahora bien, la Gestión Cultural en relación con el desarrollo socioeconómico implica considerar no solo el progreso tecno-científico y económico sino también el humano, la democracia, los valores y la libertad. Desde esta perspectiva, Calpe (2004) concibe la Gestión Cultual inevitablemente atravesada por la búsqueda de la sostenibilidad cultural, definiéndola de la siguiente manera: "La sostenibilidad cultural tiene directa relación con la voluntad política, con la responsabilidad social de todos los agentes o estamentos que intervienen en la sociedad, el Estado, la sociedad civil y el sector privado" (Calpe, 2004, p.83).

En esta línea, las asociaciones civiles como gestores culturales y agentes de ese entramado deben construir la sostenibilidad cultural no solo desde el desempeño institucional en la sociedad sino también creando procesos de socialidad. Hablar de legitimidad institucional en el ámbito público va más allá de lo estatal. La sostenibilidad cultural debe pensarse en términos de Calpe, como el espacio de negociación de intereses públicos o intereses colectivos mínimos de lo estatal, lo privado y lo comunitario (2004). Esta negociación implica mediar entre las lógicas estatal, asociativa y privada en términos

[34] Un ejemplo de ello fue el aporte de *Durlock* del Banco Ciudadpara el Museo Nacional de Bellas Artes a cambio de presencia de marca.

de Alfons Martinell Sempere (1996, 2014) que se resumirá a continuación en el siguiente cuadro:

Esquema 4: Lógicas operantes en modelos de gestión de agentes culturales:

Estatal	Asociativa	Privada
Un territorio administrativo	Un espacio territorial amplio	Un ámbito de acción sin límite territorial
Un marco legal	Una voluntad	Un interés
Unas competencias ineludibles	Una organización propia y participativa	Una organización centrada en la rentabilidad
Un servicio público	Un campo de acción	Un producto o servicio retribuido
Una representación temporal	Unos valores asociativos	Una adecuación al mercado
Una relación administrador-administrado	Una relación asociación-asociado	Una relación empresa-cliente
Un modelo de gestión público muy controlado socialmente	Un modelo de gestión delegado y participativo	Un modelo de gestión privada y reservada
Lógica pública	Lógica pública/privada	Lógica privada

Fuente: Martinell Sempere (1996).

Asimismo, en relación con las políticas culturales, en sus reflexiones finales Martinell Sempere agrega que los agentes culturales actúan en los escenarios que las políticas democráticas crean y la importancia de reflexionar acerca de las consecuencias de la falta de apoyo para su consolidación y un marco legislativo que no se adecúa a la participación en la tarea pública. La cuestión de la complejidad y diversidad de los agentes culturales y la falta de asociatividad puede deberse al “fraccionamiento e individualismo en las organizaciones (…) para crear estructuras de regulación e interlocución con los centros de decisión de las políticas sociales” (2014, p.6).

Calpe rescata la figura del “hogar público”, para hacer alusión a una concepción de lo público que no se reduzca solo a lo estatal. Y, en relación con la filosofía de los vínculos políticos de sus agentes para la sostenibilidad cultural sugiere un modelo radial que integre a todos: “Quizás con una sostenibilidad cultural integral, de diversidad, de equidad, de fusiones y de convivencia con la economía, la política y lo social, sea posible hacer probable el escenario de confluencia, el hogar público”. (Calpe, 2004, p.11).

Con respecto a las estrategias de desarrollo territorial mencionadas por Schargorodsky y Bonet, para las Asociaciones de Amigos se pueden identificar tres grandes estrategias “1) La implicación de Comunidades, 2) la creación de nuevos públicos 3) La cooperación con organizaciones similares” (Schargorodsky y Bonet, 2017, p.100) como pueden ser la red de Asociaciones Civiles vinculadas a instituciones públicas, entidades barriales, asociaciones profesionales, escuelas, universidades, sindicatos, o entidades de cooperación internacional.

Recapitulando entonces, de los puntos que forman este eje, subrayemos cinco cuestiones: 1) El esquema teórico *estructura-estrategias-resultados* en el sector cultural. 2) La Gestión Cultural privada y pública como herramienta de políticas culturales 3) Las políticas culturales para orientar el desarrollo simbólico y como servicio público 4) La sostenibilidad cultural como el espacio de negociación de intereses públicos, privados y comunitarios y 5) Las estrategias de desarrollo territorial para plantear como niveles de relaciones que se desarrollan en el binomio Asociaciones civiles e instituciones públicas.

4.3. *Organización y gobernanza*

En este eje se analizan la gobernanza y la organización como dos fuerzas que ejercen las Asociaciones civiles en vínculo con instituciones públicas. La gobernanza se entiende como el ejercicio de la dirección, conducción y control; y la organización se refiere a las formas de trabajar junto al grupo de personas, para llegar a un fin determinado. La organización principalmente está definida a partir de los actores que desarrollan los proyectos, y su cultura. En una Asociación de Amigos la organización se funda primero, en relación con la entidad pública a la que está vinculada. A su vez, la cultura de toda organización está afectada por un entramado de valores, tradiciones y relaciones dinámicas que cambia a partir de las interacciones entre director de la institución pública, presidente y/o director ejecutivo y miembros de la asociación civil, así como también los diversos contextos sociales, históricos y políticos en los que están inmersos. Se podrá implementar una estrategia de gestión si se tienen en cuenta estos agentes como su capacidad de adaptación al cambio.

> La cultura organizativa condiciona la labor de los distintos niveles de responsabilidad, pues determina en buena parte las jerarquías y liderazgos naturales, las maneras informales de comunicación, el grado de iniciativa individual y la aversión al riesgo, la legitimidad moral de las decisiones impuestas, los estilos de lenguaje utilizado y el clima de las relaciones, entre muchos otros aspectos. (...) Para gestionar correctamente, primero es necesario diagnosticar la cultura organizativa de la institución y su interacción con la de las organizaciones proveedoras y la de los grupos de interés que influyen en el teatro (Schargorodsky y Bonet, 2017, p.126).

El binomio compuesto por Instituciones públicas y Asociaciones civiles se enmarca en la Ley Nacional 17.321 (1967) donde el director del Museo es quien autoriza a las Asociaciones de Amigos a ejercer el rol de promoción de los mismos y a efectuar actividades en el mismo, pudiendo cobrar entradas y vender productos “previa consulta al superior jerárquico”. Un dato relevante, cuyas implicancias son, como veremos, amplias, es que sus formas jurídicas le permiten realizar transacciones comerciales que las instituciones públicas no están autorizadas a realizar. Por otro lado, como uno de los valores fundamentales, en el art. 6° se explicita la condición de gratuidad para el ingreso de alumnos y docentes de establecimientos oficiales para dar cumplimiento al derecho de acceso a bienes culturales, un valor institucional y responsabilidad indelegable por parte del Estado[35].

Entre la bibliografía en materia de Administración, se citará a Mintzberg (1992) que, desde la teoría de contingencia[36] sostiene que “la estructura debe reflejar la situación de la organización, esto es, su edad, su dimensión, el sistema técnico que usa en su núcleo operativo, y varios aspectos de su ambiente, especialmente la estabilidad, la complejidad, la diversidad y la hostilidad; y algunas de sus relaciones de poder” (1992, p. 145).

La esencia del diseño organizacional según Mintzberg es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Algunos de estos parámetros implican: el diseño de posiciones individuales, el diseño de la superestructura (la red global de subunidades), el diseño de enlaces laterales para conformar la superestructura o, por último, otras formas de organizarse implican el diseño del sistema de toma de decisiones y los vínculos con los mecanismos de coordinación. En su libro “Diseño de organizaciones eficientes” (2001) plantea que a menudo, ni la supervisión directa ni las formas de estructurar las organizaciones propuestas son suficientes para lograr la coordinación. “La organización debe entonces volverse al ajuste mutuo para la coordinación (…) Las organizaciones han desarrollado todo un grupo de dispositivos para alentar contactos de enlace entre individuos, dispositivos que pueden ser incorporados en la estructura formal”. En diálogo con escritos de Galbraith (1977), Mitzberg propone cuatro grupos básicos de dispositivos de enlace, a saber: “posiciones de enlace,

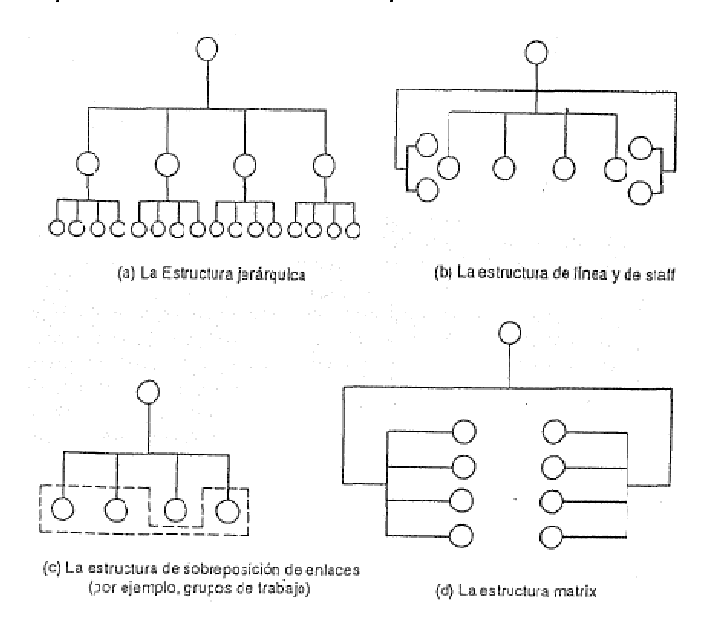
[35] A partir de la Resolución 268-E/2017 del Ministerio de Cultura de la Nación, se da un tratamiento promocional a los museos nacionales, eximiendo del pago de tarifas y aranceles al público concurrente. No obstante, se reserva la posibilidad de cobrar un derecho al ingreso en casos especiales ya sea por el lugar o “la relevante significación cultural de las obras” que se expongan. En este caso el museo deberá pedir autorización al Ministerio de Cultura que podrá o no otorgársela (Resolución 268, 2017).
[36] La teoría administrativa de contingencia se refiere a un pensamiento sobre la estructura organizacional cuyas proposiciones verdaderas o falsas solamente pueden conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Es decir, el diseño correcto de un programa depende de cada organización.

fuerzas de tarea y comisiones permantes o gerentes integradores y estructura matricial" (Mintzberg, 1992, p.102).

> "Los gerentes integradores es una posicion de enlace con autoridad formal (…)Las posiciones de enlace son establecidas formalmente para encaminar la comunicación directamente, dejando de lado los canales verticales (…) Las fuerza de tarea es una comision formada para llevar a cabo una tarea particular y luego deshacese. En contraste, el comité permanente es un agrupamiento interdepartamental mas permanente, uno que se reúne regularmente para discutir temas de interés común. La estructura matricial es una forma de agrupamiento que abarca la división por proyecto y por funciones"(Mintzberg, 1992, pp.102-107).

En la siguiente figura se grafican cuatro formas de estructuras matriciales en que las organizaciones manejan el problema de la coordinación de las interdependencias residuales.

Esquema 5: Estructuras para tratar con las interdependencias residuales.



Fuente: Mintzberg (1992, p.106).

Plantea el autor que "(…) La primera es contener las interdependencias residuales en el nivel superior máximo en la jerarquía; la segunda es tratar con las interdependencias residuales en las unidades de staff (es construida una estructura dual –una línea con la autoridad formal para decidir, que contiene las principales interdependencias, y el staff, que aconseja sobre las interdependencias residuales (…) La tercera es, por supuesto, usar uno de los dispositivos de enlace, preservando la organización" (Mintzberg, 1992, p.106).

Schargorodsky y Bonet describen las actividades de coordinación de los niveles de decisión político, estratégico y operativo en las organizaciones culturales y los relacionan con el modelo de gobernanza.

> El nivel político designa la dirección, fija las directrices y el modelo de explotación, aporta los recursos correspondientes y controla los resultados de la gestión. La dirección asume el nivel estratégico tanto en la planificación como en la ejecución, y establece las directrices estratégicas

> y operativas que desarrollan cada una de las áreas. Los límites del nivel político dependen del modelo de gobernanza. Existen teatros donde dicho nivel se mete en lo estratégico (y hasta en lo operativo), mientras que en otros se le otorga confianza el director y a su equipo, pudiendo estos manejar la organización con plena autonomía. En ocasiones, el nivel político no asume las responsabilidades que le corresponderían, pudiéndose dar casos de mala supervisión por relajamiento de los mecanismos de control (Schargorodsky y Bonet, 2017, p.47).

A partir del trabajo de campo se describirán en el punto 5.3 tres tipos de organización que se vieron en las Asociaciones de Amigos analizadas, teniendo en cuenta los conceptos arriba desarrollados: La cultura organizativa y el marco legal que contiene a las Asociaciones de Amigos de museos y que suele tomarse como modelo para *Amigos* de otras instituciones públicas culturales, los parámetros para diseñar una organización y lograr la coordinación de los diferentes niveles de decisión político, estratégico y operativo en las organizaciones del sector cultural y creativo en particular.

4.4. *Discursos y lógicas en tensión*

La misión de una institución pública junto a la Asociación civil que la apadrina viene prefigurada por el conjunto de valores que, puede afirmarse, implican un recorte de lo cultural, una visión conceptual determinada de la cultura. Más allá de los debates profundos de tipo filosófico, antropológico y sociológico que pueden abrirse, de una manera sintética y orientada a los fines de este análisis, se pueden distinguir dos concepciones de la cultura para definir maneras diferentes de desarrollar la misión organizacional: la versión restringida, figurativa e ilustrada de la cultura y la perspectiva de la cultura como recurso.

La primera concepción, nacida a fines del siglo XVIII a partir del iluminismo, se expresa como aquella que legitima solo los contenidos asociados a la música culta, las letras y las bellas artes. Esta idea de cultura se enfoca en cierto tipo de bienes culturales, y va en detrimento de otras formas de ejercicio de la cultura en lo que se llamó los países "subdesarrollados", por ejemplo. García Canclini (2004), ha analizado extensamente los contrastes entre esta visión algo estereotipada de la cultura y su conceptualización como un hecho socio semiótico más amplio.

La segunda concepción que se presenta en este trabajo es la de cultura como recurso, desde la perspectiva de Yúdice (2002), tomado como una herramienta para el mejoramiento social, político y económico:

> La alta cultura se torna un recurso para el desarrollo urbano en el museo contemporáneo (por ejemplo, el Guggenheim de Bilbao). Los rituales, las prácticas estéticas cotidianas tales como canciones, cuentos populares, cocina, costumbres y otros usos simbólicos son movilizados también como recursos en el turismo y en la promoción de industrias que explotan el patrimonio cultural (Yúdice, p.16).

Por otro lado, el concepto de tradición es tomado y puesto en diálogo con las dos visiones de cultura expuestas anteriormente. Esta cuestión se abordará desde la perspectiva de Giddens y su relación con la globalización. Por un lado, entender la tradición como costumbres inventadas, alteradas o transformadas incorporadas por el poder, estén o no construidas de manera deliberada.

> Desembarazándonos de los prejuicios de la Ilustración, ¿cómo debemos entenderla tradición? Un buen comienzo será volver a las tradiciones y costumbres inventadas. Éstas, sugieren Hobsbawm y Ranger, no son genuinas, sino artificiales, en lugar de crecer espontáneamente; son utilizadas para ejercer el poder, y no han existido desde tiempo inmemorial. Cualquier continuidad que impliquen con el pasado remoto es esencialmente falsa (Giddens, 2007, p.20).

Por otro lado, analizar cuándo la tradición entendida desde la filosofía conservadora es definida como una especie de verdad –por lo que define "Guardianes de la tradición"- y cuándo es defendida de manera no tradicional, reconociendo su importancia en una sociedad que dialoga con su historia y rituales.

> El ritual, el ceremonial y la repetición tienen un importante papel social, algo comprendido y respetado por la mayoría de las organizaciones, incluido los gobiernos. Las tradiciones seguirán sustentándose en la medida en que puedan justificarse efectivamente, no en términos de sus propios rituales internos, sino en relación con otros usos o formas de hacer las cosas (Giddens, 2007, p.23).

En términos de Giddens y siguiendo los argumentos expuestos anteriormente, para resguardar la tradición en una sociedad global cosmopolita emergente, habrá que mantener viva su presencia en las instituciones públicas y su conexión con la experiencia de la vida cotidiana, pues dan continuidad a ciertas formas de vida. Desde este concepto, puede leerse allí un argumento sólido a favor de la cultura entendida como un recurso para generar ciudadanía.

Actualmente, en una sociedad que quiere profundizar la democracia, que busca la participación y el respeto de voces minoritarias, las nociones convencionales de cultura están siendo alteradas. En la perspectiva de Yúdice (2002) pero también de otros autores como Montiel y Maccari, se promueven las ideas de civilidad, de participación ciudadana, de identidad y de diversidad cultural en los proyectos de las organizaciones culturales (2012).

La cuestión de la concepción de la cultura como recurso puede relacionarse con la concepción de la cultura como adjetivo hacia "lo cultural" y la evolución de las políticas culturales. Barbieri (2014) identifica en este aspecto uno de los dilemas clave como es el fomento de la excelencia y "la cultura" y la democratización de la cultura o la construcción de políticas de "lo cultural". En este debate, Barbieri plantea la posibilidad de desarrollar políticas de lo cultural como modelo complementario (pero no sustitutivo) de las políticas

de promoción del acceso a la oferta cultural. Tal como lo define: la política de los bienes comunes, incorpora la promoción de espacios de participación y expresión sociocultural, los recursos tangibles e intangibles y también las maneras colectivas de gestionarlos. Esta mirada de las políticas culturales implica la consideración de un sistema híbrido sin delimitación clara de roles entre el Estado y el mercado, lo público y lo privado. Los instrumentos de financiación que se proponen son de financiación colectiva, en red distribuida, por fideicomisos de capital de riesgo. Sin duda, estas políticas suponen un nuevo reto para la legitimidad de las instituciones culturales públicas en su rol de intermediación tradicional en la Gestión Cultural.

Asimismo, desde esta perspectiva se promueve el derecho a la cultura como algo que, yendo más allá del acceso a los bienes culturales se dirige también a garantizar la participación en la cultura de la Comunidad. En el marco de los comentarios generales Nº 17 y 21 del Comité de Aplicación de los Derechos Culturales (2005) (2009) el enfoque de la propiedad intelectual abordado desde la perspectiva de los Derechos Humanos citado por Busaniche (2016, págs. 83-86) permite entender el derecho a participar de la vida cultural desde las perspectivas de la participación, el acceso y la contribución a la vida cultural.

En la misma línea de Yúdice, Montiel y Maccari, destacan también como recurso la red que conforman las relaciones entre voluntarios, asociaciones civiles, instituciones públicas, federaciones del sector cultural. Insisten que la consideración de la noción de transversalidad de la cultura posibilitará un "mejoramiento de la vida personal y colectiva de los ciudadanos, a partir de un trabajo más integrador y sustentable junto al resto de las áreas de la vida social" (Maccari y Montiel, 2009, p.24).

Ahora bien, yendo concretamente a la cuestión del discurso institucional, el desafío que se presenta para las organizaciones vinculadas al sector cultural público es poder ser coherentes y llevar a cabo su misión a partir de una eficiente gestión cultural. Schargorodsky y Bonet sostienen que la misión suele ser más ideológica y que más allá de los valores asociados, existen lógicas y objetivos que persiguen cada uno de los agentes o grupos de interés asociados a la propia gestión de la institución. Estas lógicas en tensión a partir de la relación con la institución pueden ser la lógica política, administrativa, artística o de público-comunidad.

> La lógica de la política en particular se relaciona directa o indirectamente con la administración pública y busca la repercusión en los medios y en la opinión pública. Cuanta más amplia sea la audiencia conseguida, mayor consenso social consiga la gestión y más reputación y prestigio obtenga la institución, mayor valor político se le atribuirá.

> La lógica artística se refiere a la excelencia y calidad, la reputación y carrera profesional y el ambiente propicio para la investigación y la creación artística.
>
> La dimensión que procede de la Comunidad se refiere al prestigio e identidad, la calidad de programación, la accesibilidad y buen servicio.
>
> La lógica que emana del marco administrativo valora la eficiencia en relación a los procesos, la eficacia respecto a los resultados, el encuadre institucional formal e informal y los procedimientos administrativos y de auditoría (2017, págs. 55-56).

A partir de la clasificación descripta por Schargorodsky y Bonet (2017) se analizarán en el Capítulo 5.4 los criterios por los que las Asociaciones de Amigos evalúan su actividad y el impulso de futuros proyectos en vista al desarrollo y crecimiento de las iniciativas civiles en el territorio de las instituciones públicas del sector cultural.

4.5. *Configuración legal*

Uno de los aspectos que se demanda indagar para describir y analizar la vida de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas, es su conformación en términos legales. En este apartado, se analizará esta dimensión que trasciende en alguna medida lo puramente contextual. Se propondrán algunos conceptos para caracterizar lo legal, sí, pero también se procurará describir el marco legal de las Asociaciones de Amigos, con sus tensiones y desafíos, su historia reciente y sus interrogantes. En lo relativo a su configuración legal como entidades civiles, en este estudio se expondrán dos en particular, como son las Asociaciones civiles y las Fundaciones, definiendo sus características básicas y en común, y también las diferencias entre ellas.

Se expondrán las particularidades de las Asociaciones de Amigos en cuanto al marco registral, el marco fiscal, el marco laboral y prevención de lavado de activos. Para concluir y complementar el análisis, se presentará el debate actual en la Ciudad de Buenos Aires alrededor de las reformas a las normas y la creación de una ley para las ONG, en cuanto a las cuatro particularidades mencionadas[37].

Se tomarán conceptos del libro del Dr. Pedro Gecik (Manual para Asociaciones Civiles y Fundaciones, 2016), las normas de prevención de lavado de activos de origen ilícito, así como los provenientes de la financiación del terrorismo (2011), la ley del Impuesto a las Ganancias (1997), la ley de museos y sus resoluciones (Ministerio de Cultura de la Nación, 2015).

[37] El espacio de debate está conformado por el Foro del Sector Social, el Grupo de Fundaciones y Empresas, la Confederación de la Sociedad Civil y la Red Argentina de Cooperación Internacional.

Tanto las Asociaciones de Amigos como las Fundaciones son organizaciones no gubernamentales que tienen como objetivo perseguir fines sociales, de bien común, públicos y sin fines de lucro. De acuerdo al Art. 33, inc. 1 del Código Civil (2015) poseen patrimonio propio, son capaces por sus estatutos de adquirir bienes y pueden tener subvenciones del Estado, pero no pueden depender exclusivamente de ellas. Las Fundaciones tienen la particularidad de que no requieren la pluralidad de personas en el acto constitutivo, pero sí es requisito su instrumentación por escrito; no tienen asociados, su objeto no puede modificarse y deben inscribirse ante la IGJ (Inspección General de Justicia) u Organismo provincial equivalente, que es quien le da la personería jurídica, con mayores requerimientos administrativos.

Según Garay (2000), la diferencia principal entre Fundaciones y Asociaciones Civiles es que las primeras poseen como sustrato objetivo su patrimonio, y en las segundas son sus propios miembros el elemento (subjetivo) que fija sus objetivos. La diferenciación entre ambas es entonces, que las Fundaciones son un patrimonio de afectación específica, con voluntad estratificada y con objetivos siempre orientados a terceros ajenos a los fundadores y administradores de las mismas. En cambio, las Asociaciones Civiles están integradas por socios con una voluntad fluida determinada por ellos mismos, donde el objetivo de bien común está dirigido a los mismos socios y en forma indirecta a la comunidad.

Las Fundaciones se caracterizan por tener un objetivo bien claro, que es establecido por el fundador y plasmado en el acta fundacional y en el estatuto. El patrimonio afectado debe posibilitar cumplir razonablemente su objetivo. Asimismo, se les exige legalmente la presentación de un plan de acción para el primer trienio. No obstante, muchas veces su autorización para constituirse es más ágil en cuanto a lo burocrático.

De cualquier manera, la normativa estipula que podrán resolverse de manera favorable los pedidos de autorización cuando de los antecedentes de los fundadores o de los funcionarios resulte la capacidad potencial de cumplir con los objetivos perseguidos, permitiendo cierta discrecionalidad a la hora de autorizar Fundaciones. Estas determinaciones se mantienen de manera íntegra en el Nuevo Código Civil, más específicamente en el artículo 194 del mismo (Simone, 2015, p.32).

En contraposición a las Fundaciones, las Asociaciones civiles se caracterizan por su fluidez, puesto que pueden cambiar sus objetivos si así lo decide la voluntad de sus asociados. Asimismo, las asociaciones pueden poseer no sólo fines altruistas, culturales, investigativos, científicos, deportivos y vinculados al bienestar social, sino también al beneficio de los asociados (Mazzeo y Etchart, 2008).

En otro orden, dentro del ámbito legal, desde la modificación del nuevo Código Civil y Comercial de la Nación Argentina (1/08/2019) se conformó un grupo técnico de profesionales y Organizaciones de la Sociedad Civil llamado “Coalición de la Sociedad Civil”[38]. En este espacio de trabajo se busca consensuar diagnósticos y propuestas con el fin de reformar las normas pertinentes más acordes a la realidad de las asociaciones sin fines de lucro en cuanto a cuatro ejes: El marco registral, el marco fiscal, marco laboral y prevención de lavado de activos. A partir de esta iniciativa se está implementando una campaña denominada “Una Ley para las ONG” (2017). Aún sin constituir un marco conceptual en sentido estricto, vale la pena mencionar este debate actual dentro de la dimensión legal del tema investigado para dar cuenta de las dificultades de las asociaciones civiles para funcionar y desarrollarse. A continuación, una síntesis de los puntos.

Primero, el registro de las Asociaciones civiles requiere la autorización estatal y exige presentar documentos contables complejos que dan lugar a intromisiones estatales injustificadas e indebidas y la contratación de un asesoramiento profesional oneroso que obstaculiza el ejercicio del derecho.

Un repaso de esta cuestión (Simone, 2015) demuestra cierta debilidad en los incentivos a la asociatividad y una tendencia a incrementar las desigualdades entre las organizaciones civiles, beneficiando a las organizaciones más grandes y con más acceso a recursos –en general determinado por vínculos personales- y perjudicando económicamente a las más pequeñas e independientes.

En términos legales, para fomentar el desarrollo de la Sociedad Civil es necesario incrementar los mecanismos que garanticen un trato ecuánime a todas las organizaciones, para lo cual es necesario reducir al mínimo posible las modalidades informales de interacción y fortalecer las formales, a través de canales institucionalizados y eficientes entre la esfera estatal y la de la sociedad civil.

En cuanto al marco fiscal, tal como desarrolla Gecik (2016), se debe tener en cuenta que las normas impositivas no siempre están asociadas a las normas jurídicas o, dicho de otra manera, lo que dice la ley no se refleja en lo que efectivamente se tributa a las entidades. Es decir, que, aunque la ley establezca que una asociación está exenta de impuestos, en este caso los impuestos a las ganancias e ingresos brutos, deberá tramitar no obstante los certificados impositivos correspondientes como así también tendrá la obligación de retener, informar y cumplir con pautas vinculadas a la documentación respaldatoria. Al mismo

[38] Espacio conformado por el Foro del Sector Social, el Grupo de Fundaciones y Empresas, la Confederación de la Sociedad Civil y la Red Argentina de Cooperación Internacional.

tiempo, se deberá tener especial atención en la adecuada redacción de la cláusula de disolución dispuesta en el estatuto como no abonar honorarios a los miembros directivos, ejecutivos y de contralor por encima de cierta suma. Asimismo, tener en cuenta que ciertas actividades para obtener recursos hacen a la Asociación civil excluyente de exenciones impositivas, tales como la explotación de espectáculos públicos, juegos de azar y carreras de caballos como así también en algunos casos, ciertas actividades comerciales y/o industriales (Ley de Impuesto a las Ganancias, 1997).

En cuanto al marco laboral, se observa que el régimen de contratación resulta complejo y dificultoso para las Asociaciones civiles cuya sustentabilidad económica depende de la financiación de los costos fijos –principalmente recursos humanos- a partir de proyectos temporales.

Por último, desde que Argentina se comprometió a cumplir con las normas de prevención de lavado de activos de origen ilícito, así como los provenientes de la financiación del terrorismo (2011), las Asociaciones civiles deben hacer un reporte mensual de los ingresos de donaciones.

En relación con las dimensiones de gobernanza y modelo de gestión y el origen de la constitución de la Asociaciones, ya sea civiles o fundaciones, como sostienen Schargorodsky y Bonet (2017) la preponderancia de una forma jurídica sobre otras puede responder a varias razones:

> (…) Razones estructurales (de orden político-ideológico, de tradición jurídica o marco legal o de cultura político-administrativa o económico-empresarial). También a circunstancias coyunturales –financieras, fiscales o procedimentales- que pueden aconsejar modificar la forma jurídica o el propio modelo institucional (Schargorodsky y Bonet, p.46).

No obstante, como se analiza en esta investigación y a modo de hipótesis preliminar, no basta solo con la elección de una forma jurídica en especial para contribuir a la misión de cada institución, sino que es importante además desarrollar un proyecto de gestión con valores y procedimientos de participación compartidos que permitan una relación virtuosa y productiva entre instituciones, asociaciones civiles y Estado.

4.6. *Las Buenas prácticas*

En la presente investigación el concepto de buenas prácticas se entiende como transversal a los ejes planteados como unidades de análisis: el vínculo político, el modelo de gestión, la organización y gobernanza, las lógicas o criterios de evaluación y la configuración legal de las Asociaciones de Amigos.

Un repaso de la cuestión de las buenas prácticas en el campo cultural indica que son aquellas que se refieren a distintos aspectos que contribuyen a mejorar la calidad del ejercicio de la Gestión Cultural, ya sea desde un sentido moral y ético como profesional y técnico. Por un lado, una buena práctica que contribuye a la gestión pública es hacer evaluaciones de los programas. Por otro lado, en los programas que responden a políticas culturales, se habla más bien de eficacia que eficiencia referida a proyectos que deben estar dirigidos al público objetivo. Tal como refiere Diana Guerra (2011), para que un proyecto sea realmente exitoso debe poder captar a su público objetivo, el indicado, es decir, la audiencia que el gestor cultural pensó al desarrollar sus actividades.

En la Guía de Buenas Prácticas de la Gestión Cultural (Canadell y Sais, 2014, p.15) la eficiencia es definida como “la relación equilibrada entre los resultados obtenidos y los recursos empleados. (…) Buscar la calidad del proceso. Contribuir a mejorar la organización y el funcionamiento de las instituciones culturales. Construir equipos suficientes, completos y estables. Velar por la sostenibilidad de los proyectos sin emplear recursos innecesariamente.”

Referirnos a prácticas de voluntariado implica también atender a la perspectiva de la Guía de Buenas Prácticas (2011), donde determina que “las personas voluntarias tendrán siempre carácter de complementariedad. (…) Las funciones y tareas asignadas no pueden ser equivalentes a las de un profesional ni pueden sustituir un puesto de trabajo” (p.15).

Desde la perspectiva del desarrollo socioeconómico y sostenibilidad cultural desarrollado en el Capítulo 4.2 (Calpe, 2004) las buenas prácticas en la Gestión Cultual se plantean desde una visión integral del entramado de lo público, lo privado y los asociativo que compone el campo cultural (Martinell Sempere, 2014). Desde estos sentidos, que superan la lógica binaria de los modelos de gestión público o privado, Barbero ilustra en su conferencia de 1998: “Necesitamos más que de instituciones, de socialidades, es decir modos de agrupamiento que recojan los nuevos modos de estar juntos, los nuevos modos de convocar, a quién convocan hoy los políticos, a quién hablan, con quién hablan los políticos” (Barbero, 1998).

La cuestión de las buenas prácticas también se puede entender como propuestas de estrategias de transformación para lograr el desarrollo del capital social. Según Kliksberg (2004), el capital social de una sociedad se compone de cuatro dimensiones: 1) El grado de confianza de las relaciones interpersonales existentes en una sociedad. 2) La capacidad de asociatividad, de generar lazos de cooperación. 3) El nivel de conciencia cívica, que implica todos aquellos comportamientos acordes a una vida en comunidad. 4) Los valores

éticos predominantes en una sociedad. Desde este sentido, las buenas prácticas son aquellas prácticas democráticas, de redistribución del poder político. La transformación sería de "un sistema de democracia representativa a una democracia participativa donde la participación directa de los ciudadanos tiene más relevancia" (Vargas, 2003, p. 526). La teoría de la acción colectiva delimita que el capital social formado por socialidades de reciprocidad, cooperación voluntaria y compromiso, contribuye a la formación de la comunidad. En este aspecto, la existencia y fortaleza de las asociaciones civiles como parte de un binomio junto a instituciones estatales favorecen las formas de trabajo de cooperación y transformación social.

Las cuestiones mencionadas como calidad, eficiencia, ética profesional pero también sostenibilidad, cooperación y solidaridad en la Gestión Cultural estarán presentes en el trayecto que se recorrerá desde el desarrollo del trabajo de campo (Capitulo 5) hasta las conclusiones arribadas.

5. Acerca de la gestión, la organización y la gobernanza de las Asociaciones de Amigos

El estudio de las Asociaciones de Amigos ha sido analizado en cinco dimensiones, cinco grandes variables para cada una de las cuales se han definido diferentes estados. Este ha sido el procedimiento central de análisis, la estructura desde la que se abre una propuesta teórica para caracterizar y describir a estas organizaciones civiles que se encuentran vinculadas a las instituciones públicas. Se desarrolló cada eje a partir de las premisas de investigación, los aportes del marco conceptual y las entrevistas realizadas a miembros responsables de cada fundación o Asociación civil[39]. Esta descripción contribuirá a comprender el objeto de estudio con una mirada amplia, y para identificar estrategias y buenas prácticas de gestión en proyectos culturales dentro del territorio de las instituciones públicas que acompañan.

En las siguientes páginas, dialogarán las voces de los entrevistados con algunas fuentes documentales y herramientas teóricas. Se concretará en esta sección buena parte del objetivo descriptivo de esta tesis, a saber, identificar y analizar los rasgos centrales y comunes como así también buenas prácticas de las fundaciones y Asociaciones de Amigos vinculadas a instituciones públicas del sector cultural y creativo emplazados en la Ciudad de Buenos Aires.

[39] En la sección *Metodología* se detallan los formatos de entrevistas y en *Anexos* están disponibles el modelo de entrevista y un breve CV de cada entrevistado.

5.1. *Vínculo político del binomio Asociación de Amigos – Instituciones públicas*

Más allá de la motivación que tenga cada voluntario de una Asociación de Amigos, ya sea que su amistad se base en el placer o la utilidad, habitualmente es una relación política donde no se firma contrato alguno para participar de la Asociación de Amigos. El voluntariado surge a partir del ánimo de colaborar con el museo o teatro por lo que es en sí mismo, porque comparte su misión y dirección, más allá de la compensación que se obtenga por pertenecer a la misma y la reciprocidad que exista en cada actividad.

Por otro lado, la filosofía de las relaciones de la Asociación de Amigos en las instituciones públicas es principalmente ética y se nutre de su historia, la cultura y las subjetividades de las personas que la integran, desarrollando un capital social que va transformando los discursos que (como se verá en el eje de *Discursos y lógicas en tensión*) pueden estar legitimados a partir de lógicas que pueden ser pública, administrativa, política o artística.

Con respecto al eje *vínculo político*, la relación entre la Asociación de Amigos y la institución se entiende como *recíproca*, ya sea desde la postura de mecenas y filántropos o patrocinadores –lo que Derrida define como política por placer en el primer caso y por utilidad en el segundo caso-. En el caso de los museos se formaliza el vínculo con su Asociación de Amigos a partir de un contrato. Ahora bien, a partir de su historia y las actividades que desarrollan, se puede deducir cómo comprende la amistad cada Asociación de Amigos. Hay agrupaciones en las que el patrón que se repite es el de reciprocidad en sus vínculos, y hay otras que entienden su relación con la institución por el puro placer de participar, por filantropía o amistad *ética.* Las dos formas de vínculos amistosos que se presentarán seguidamente, recíprocos y éticos, no se dan en general en forma pura, pero es posible reconocer, como polos en tensión, la superposición de sus lógicas en todas las Asociaciones de Amigos.

5.1.1. La amistad recíproca

La Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes es una asociación civil sin fines de lucro, cuyos fines son la promoción y el apoyo de las actividades del Museo Nacional de Bellas Artes y el enriquecimiento de su patrimonio. Según su estatuto, el objetivo es “acompañar moralmente y pecuniariamente al museo”. En 2018, el objeto fue ampliado con funciones de formación y actividades culturales[40]. En su origen la Asociación

[40] Ver Ampliación de objeto en Estatuto de la AAMNBA en *Anexos*.

estaba constituida por un grupo de personas interesadas en fundar una "sociedad" que ayudara al Museo Nacional de Bellas Artes y colaborara en promover y acrecentar sus colecciones.

En la entrevista, su directora ejecutiva Fiona White comienza a definir a la organización como un “grupo de gente comprometida con la sociedad civil”. Desde sus inicios, el museo tiene obras de arte que responden al gusto artístico de la aristocracia de principios de siglo XIX y el acervo proviene de donaciones de personas de la clase alta argentina de ese entonces. Desde su visión, la filantropía se entiende como una relación de reciprocidad donde los fondos privados son recaudados y canalizados desde la Asociación de Amigos hacia el museo a cambio de contraprestaciones acordadas con el beneplácito del museo en el caso de los patrocinadores.

Desde esta perspectiva, las relaciones que entabla y canaliza -como mediador- la Asociación de Amigos con el Museo son *comerciales* -con las empresas patrocinantes- o *filantrópicas,* con los donantes o socios[41].

Las contraprestaciones ofrecidas a la categoría de Socio *Corporativo* son las que se acuerdan más bien con un Sponsor que con un miembro de la Asociación de Amigos y están relacionadas con la presencia de una marca en el museo y con los beneficios que solicite la empresa y que la institución pública esté dispuesta a otorgar[42].

Los beneficios a los socios se concretan en obsequios, descuentos y accesibilidad exclusiva a las actividades y espacio del museo[43].

Con respecto al voluntariado, White entiende el rol de esta amistad también en términos de la utilidad e igualdad. Considera iniciar un proyecto de programa de voluntarios en tanto exista en la Asociación una estructura que permita que el voluntario pueda ser dirigido, orientado, estimulado para que asuma correctamente sus responsabilidades.

---

[41] En 2017 cuentan con 2.600 socios, su mayor capital y una de las carteras más grandes dentro de este tipo de organizaciones. No obstante, hay empresas que hacen como socios patrocinadores, aunque en la Asociación los llaman “mecenas”'. Sus socios mecenas son Mercedes Benz Argentina y la Fundación Banco Nación. Asimismo, hay diferentes niveles de socios tanto para empresas (nivel corporativo) como particulares (las categorías de beneficios son jóvenes, adherente, activo, y protector).

[42] Las contraprestaciones van desde la presencia de marca en el hall del museo o en la web de la AAMNBA, el acceso a actividades de la AAMNBA, programa exclusivo de visitas guiadas privadas a la colección permanente del museo, desarrollo en conjunto de acciones de fidelización, relaciones públicas y recursos humanos, desarrollo de productos de la Tienda identificados con la empresa, hasta la posibilidad de usar el Auditorio sin cargo una vez al año o beneficios para el uso de la cava y salones del restaurant Mercedes Haus.

[43] Los beneficios que se ofrecen a los socios van desde en productos de la tienda, cursos, cine, invitaciones a eventos exclusivos y fiesta anual, visitas exclusivas a exposiciones, contacto con otros amigos de asociaciones internacionales hasta préstamos del auditorio y obsequios para socios benefactores y protectores.

Desde la Asociación de Amigos del Museo de Bellas Artes son cuidadosos con el trabajo voluntario en tanto entienden que debe ser una práctica organizada en el marco de un programa donde complemente la labor de los empleados públicos del museo pero que nunca los debería sustituir o suplantar.

Uno de los aspectos que definen a las Asociaciones de Amigos y su posición al lado del museo es la realización de algún tipo de evento o actividad que lo identifica, ya sea porque nuclea la mayor participación de sus socios en el año o porque genera un aporte económico importante en relación a los recursos que genera. El evento simbólico que organiza la Asociación de Amigos del Bellas Artes, por ejemplo, es la comida anual de recaudación en el mismo museo y se trata de un evento muy exclusivo. El éxito de esta gala radica en que se haga en la misma institución con una temática artística y se mide en la convocatoria hacia un grupo de invitados exclusivos al que va dirigido. Asimismo, la actividad que identifica a la AAMNBA son los cursos y seminarios por ser los más antiguos, con mayor convocatoria, calidad, éxito y crecimiento[44] y la segunda fuente de ingresos más importante, después del canon que cobran por la Confitería.

En el caso de los **Amigos del MALBA**[45], el perfil difiere de los Amigos del MNBA en que, al ser un museo privado enfocan su actividad hacia el desarrollo de servicios específicamente con la misión de fidelizarlos y consolidar la imagen del museo. De todas formas, en cuanto a los perfiles de socios y beneficios son similares a los ofrecidos por la AAMNBA. La comisión directiva está formada por 18 personas, en su mayoría voluntarios que no perciben ninguna remuneración, aunque trabajan en la organización a cambio de los beneficios del Programa Amigos del Museo. En 2017 son 1500 amigos de nivel socio cultural y económico mediano/alto que encausan su colaboración a partir de seis propuestas de membresías a cambio de beneficios para individuos, grupos familiares y empresarios. Asimismo, reciben donaciones de particulares que son invertidas en actividades del museo[46].

Asimismo, la Fundación Proa presenta un programa de membresías con características similares a las de MALBA, como una acción de fidelización de usuarios. Se observa que,

---

[44] En *Anexos* están disponibles las encuestas a alumnos de los cursos y seminarios de la AAMNBA.Se realizan entrevistas de satisfacción semestrales a 500 alumnos. Asimismo, están disponible la cantidad de alumnos por actividad. En 2016 se registraron 6.000, en 2017 10.675 y en 2018 18.898 matrículas.

[45] MALBA - Fundación Costantini fue fundado en septiembre de 2001 con el objetivo de coleccionar, preservar, estudiar y difundir el arte latinoamericano desde principios del siglo XX hasta la actualidad. Es una institución privada sin fines de lucro que conserva y exhibe un patrimonio de más de 500 obras de los principales artistas modernos y contemporáneos de la región.

[46] Los programas de membresía de Amigos MALBA están orientados a diferentes perfiles de socios: Amigo Joven, Amigo Adherente, Amigo Familia, Amigo Benefactor, Amigo Protector y Amigo Corporativo. Los beneficios otorgados son: descuentos en cursos y talleres, el restaurant o la Tienda, entradas al cine, acceso a *e-mailing* electrónico mensual, acceso a visitas guiadas y catálogos. Además, ofrecen programas exclusivos para empresas y organizaciones en contraprestación de donaciones. En *Anexos* se encuentran las gráficas de los programas de membresías de Amigos MALBA.

sin concebirse como una Asociación de Amigos, otorga al programa de membresías la denominación de “Amigos Proa”[47].

Otro caso, bien distinto en cuanto a su forma de gobierno pero que se puede ubicar en el nivel de amistad recíproca en su dimensión política, es el de la **Asociación de Amigos del Centro Cultural Recoleta,** presidida desde hacen diez años por Magdalena Cordero. Cordero pertenece a una familia acaudalada que históricamente ha hecho públicas sus contribuciones filantrópicas a las instituciones de la Ciudad de Buenos Aires del campo de las artes visuales y de la música lírica[48]. Su compromiso para con el Centro Cultural Recoleta (CCR) es filantrópico, aunque explotando a cambio infraestructura, aspectos materiales y simbólicos de la institución. En la entrevista cuenta que la Asociación de Amigos siempre tuvo miembros que formaban parte de la Comisión Directiva del Centro Cultural. De esta manera, tenían injerencia en decisiones de programación artística y de infraestructura. Desde sus comienzos, sus socios fueron mayormente coleccionistas de obras de arte, mecenas y filántropos. La entrevistada recuerda que “Nunca fue una organización numerosa porque no había muchas contraprestaciones para ofrecerles a los socios dado que el Centro Cultural Recoleta siempre tuvo entrada gratuita”[49]. No obstante, como contraparte a los socios se ha ofrecido la participación de viajes a Bienales de Arte o la participación en catálogos para artistas que se acercaban con el objetivo de exponer sus obras. Desde 2015, con el cambio de gestión de gobierno, la Dirección del Centro Cultural cambió su modelo de gobernanza y comenzó a tener un mayor presupuesto prescindiendo del apoyo de la Asociación de Amigos[50]. Por lo tanto, en este caso, la relación que prevaleció en el momento más activo de su historia es de reciprocidad con la Dirección del Centro Cultural, donde los Amigos trabajaban a la par para la institución e incluso tenían una oficina propia en el edificio para el desarrollo de sus actividades. Como contraprestación, disponían de espacios para realizar remates y del nombre institucional para editar catálogos que ellos mismos curaban a cambio de un porcentaje sobre las ventas de obras de arte en dichos remates[51].

[47] En *Anexos* se adjunta una imagen del “Programa Amigos Proa”.
[48] Magdalena Cordero, es hija del doctor Alejandro Cordero, argentino, dermatólogo, empresario teatral y hermana de Alejandro Cordero hijo, socio benefactor de la Fundación Teatro Colón (además de miembro de la Comisión Directiva de la Fundación del Hospital de Clínicas y de la Asociación Amigos del Museo Nacional de Arte Decorativo). Fuente: Entrevista a Alejandro Cordero (Guerriero, 12-04-2009).
[49] Del trabajo de campo de este estudio.
[50] A partir de fondos provenientes del ítem del presupuesto *Fuente 13*, conformado por recaudación propia por venta de tickets, cobro de aranceles, alquileres, etc. La legislatura aprueba y le permite al Centro Cultural Recoleta hacer uso directo de los recursos generados por sus actividades como venta de libros, cursos, etc.
[51] El porcentaje en beneficio del Centro Cultural Recoleta era de un 50% según información de nota del periódico Online (Arte Online, 2011).

5.1.2. La amistad ética

Rodolfo Ceretti, ex presidente de la **Fundación Teatro Colón** (2006-2015) define al vínculo de los miembros de la Fundación con el Teatro, mayormente *por placer*. "Todos los que están en la Fundación están porque, además de amar el teatro lírico tienen vocación de ayudar y de colaborar porque si no, pagarían la entrada al Teatro como cualquier espectador y listo"[52]. Paralelamente, lo compara desde su otra experiencia como tesorero de la Fundación Amigos del Teatro San Martín "los Amigos del Teatro San Martin aportan trabajo, conexiones y tiempo y en el Colon aportan sobre todo dinero".

Victoria Speroni, responsable de Desarrollo de Recursos, es una de las integrantes rentadas de la Fundación y en la entrevista aclara que, con respecto al vínculo político con el Teatro, ellos se diferencian del resto de las Asociaciones de Amigos en que son una fundación que distribuye fondos privados y donaciones de sus miembros. Incluso, es llamativo que hoy no incluyen la palabra Amigos en su denominación. No se llaman tampoco socios, sino que prefieren identificarse como miembros de la Fundación. Entre sus integrantes se encuentran personas notables por su clase social, su posición económica, sus antecedentes en las corporaciones, su herencia, su apellido. Ceretti es un miembro con una destacada trayectoria corporativa institucional y detalla en la entrevista: "Personalmente, me acerqué porque además de gustarme la música y la ópera era el representante del directorio de Ford, miembro fundador de la Fundación del Teatro Colón. La figura que trasciende de todos los miembros y que más valoro es Alejandro Cordero. Todo lo que hace Alejandro, es para ayudar a los artistas jóvenes. Él da sin pedir nada a cambio. Hay otros mecenas que dan para ampliar su prestigio"[53].

Si bien la gran mayoría de las actividades que desarrollan son aranceladas con el objetivo de recaudar fondos, prefieren definirse como mecenas, con el espíritu de la filantropía y la amistad con el teatro por el placer de disfrutar del arte.

Desde su conocimiento de la historia de los distintos directores del Teatro, Ceretti describe: "Hay momentos distintos a lo largo de los 40 años de la Fundación. Unos directores siempre vieron a la Fundación como un brazo que los apoyaba. Lo veían como una ayuda para su gestión y la posibilidad de tener más recursos o contactos con aportantes, para lograr cosas que de otra forma no lo harían. Otros directores entran en competencia o tienen temor de que las actividades que realiza la Fundación le quiten protagonismo. En los nueve años que fui presidente de la Fundación he tenido momentos muy gratos con algunos directores

[52] Del trabajo de campo de este estudio.
[53] Del trabajo de campo de este estudio.

y otros muy ingratos con directores que no cultivaban una relación "amigable" con la Fundación. De todas formas, es cuestión de paciencia, porque los directores pasan y la Fundación prevalece en el tiempo"[54].

La gestión de la Fundación es llevada a cabo por siete personas rentadas y miembros donantes. Las inversiones de los miembros están dirigidas principalmente al apoyo de artistas cantantes de ópera y al mantenimiento del Teatro siendo la actividad pública insignia ante la Comunidad.[55] No obstante, hay miembros que pagan su membresía mientras como retribución puedan acceder a actividades exclusivas relacionadas con las artes musicales, líricas y coreográficas producidas en el Teatro Colon o dentro del Ciclo de recitales en las embajadas. Por lo tanto, el vínculo de la Fundación Teatro Colón es filantrópico y la amistad de sus miembros con el Teatro es mayormente *ética* o por placer. Los miembros corporativos, gestionados desde la comisión de Desarrollo de Recursos tienen una relación recíproca con el Teatro, de Sponsors que aportan para tener a cambio una mención de su nombre en los programas de mano del Teatro[56].

En 2008, cuando se sancionó la Ley de Autarquía del Teatro Colón, el Despacho de la Minoría denunció la injerencia de la Fundación Teatro Colón sugiriendo que la misma no es desinteresada sino más bien para generar negocios privados.

> A medida que el capitalismo incrementa un sistema de desigualdades, debe crear pantallas que invisibilicen los procedimientos vergonzantes, como sobresueldos o contrataciones que sería difícil de justificar por medios oficiales. La historia de las asociaciones de amigos y fundaciones en diversos ámbitos ha dado lugar a una interminable cantidad de injerencias de este tipo. Más allá de la sana intención de sus miembros, al integrar directamente a la Fundación Teatro Colón en el Consejo Asesor se puede profundizar la tendencia a utilizar como usina de negocios a un espacio tan amado, prestigioso y emblemático como lo es el Colón. Desde ya, valoramos la contribución de varios nucleamientos y foros que, con sus matices y opiniones, se unieron desinteresadamente a los esfuerzos por preservar el modelo histórico del Teatro (Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2008, p.4).

En la opinión de R. Ceretti la Ley de autarquía distanció más la relación del Teatro con los *Amigos* y, con el tiempo, el Teatro le sacó la potestad a la Fundación de desarrollar programas de donaciones y actividades que habían creado desde hace años. Tal es el caso de las Becas al ISATC y el programa de visitas guiadas al Teatro. "Con la Ley de Autarquía me llamaron a participar del Consejo Honorario sólo dos veces y luego no me llamaron más. La Fundación tenía cierta autarquía para realizar actividades como eventos para recaudar

[54] El director que recuerda con mayor disposición hacia la Fundación es Renán.
[55] Hasta 2015 la Fundación dirigía sus becas exclusivamente hacia artistas que se formaban en el Instituto Superior de Arte del Teatro (ISATC). Con la actual gestión del Teatro, becan también a otros artistas y sin la intermediación de la Dirección del Teatro para su otorgamiento. El ISATC fue creado con tal denominación en 1960. Actualmente, el ISATC ofrece las carreras de Danza, Canto, Academia Orquestal, Dirección escénica de ópera, Preparación musical de ópera y Caracterización. El objetivo del ISATC e mantener la tradición y abrir ventanas a la actualidad, para conformar un norte académico coincidente con el norte artístico del Teatro Colón.
[56] En el Capítulo 5.2 se desarrolla cómo la Fundación Teatro Colón gestionó los fondos provenientes de Patrocinios.

fondos y, asimismo, decidía los montos y a quien se daban las becas. A partir de la gestión actual del Colon, el Teatro le sacó la potestad de decidir a quién donar y cuánto[57]. No obstante, la Fundación sigue donando fondos a estudiantes del Instituto Superior de Arte para vehiculizarlo mediante becas (viáticos y capacitaciones) pero la asignación no pasa institucionalmente por el Teatro. Hacen donaciones cuando hay pedidos concretos o a través del premio *Alejandro Cordero*. El programa de becas era una de las actividades más importantes que honraba la misión de la Fundación y mediante el cual se traccionaba para generar fondos"[58]. Se volverá sobre este tema en el siguiente apartado.

El cambio de gobernanza del Teatro Colón hacia un ente público autárquico en 2008 y por ende, con una Asociación de Amigos prescindible para la gestión de financiamiento, eliminó el vínculo entre ambas organizaciones y redujo al mínimo las actividades desarrolladas por la Fundación. Como se analizó a través de entrevistas el contrapunto político entre la postura declarada de la Fundación Teatro Colón, apoyada en una ética de la filantropía por definición, la tendencia a procurar el bien de las personas de manera desinteresada, incluso a costa del interés propio y, por otro lado, la denuncia en el informe de auditoría (AGCBA, 2008) de que detrás de ese discurso existe no ya un sacrificio, sino un beneficio propio, da cuenta de la amistad perfecta, planteada sin relaciones recíprocas no es posible y finalmente, disuelve todo vínculo. Asimismo, en el vínculo del binomio Asociación civil e institución pública, la relación de poder se vincula al modelo de financiamiento que el Estado instrumenta desde sus políticas púbicas: En este caso, la potestad de la institución pública de financiarse de manera autónoma también disolvió el vínculo existente entre Teatro y Asociación de Amigos.

En el caso de la **Fundación del Teatro San Martín**, la actividad que la identifica es la de ser un enlace del teatro con el público que colabora económicamente con sus proyectos. Si bien la fiesta de gala anual es una de las actividades históricas donde la búsqueda de los miembros es hacia un reconocimiento social, se destacan proyectos especiales o relacionados con los espacios del Complejo Teatral del San Martin[59]. En su mayoría, los proyectos han sido financiados por la Fundación a partir de la herramienta de Mecenazgo. La gestión de estos fondos implica contratar y supervisar al equipo de profesionales necesarios para llevar a cabo los proyectos. Una clara señal de la diferenciación de roles

---

[57] La gestión actual del Teatro es encabezada por María Victoria Alcaraz, directora del Teatro Colón desde el 21/12/2015. Fue Subsecretaria de Patrimonio Cultural de la Ciudad de Buenos Aires de 2011 a 2015, Directora General del Centro Cultural San Martín de 2002 a 2011, Directora General de Promoción Cultural de la Ciudad de Buenos Aires de 2000 a 2002 y Directora General del Centro Cultural San Martín, Ciudad de Buenos Aires de 1999 al 2000.

[58] Del trabajo de campo de este estudio a partir de la entrevista a Rolando Ceretti.

[59] Los proyectos especiales que se pueden mencionar como ejemplos relacionados a la gestión de la Fundación Amigos del San Martin son el Centro de Vestuario, la restauración del Teatro de la Ribera y las reparaciones edilicias del Teatro San Martín.

entre institución pública y fundación, surge de la entrevista con su directora ejecutiva, Gabriela Di Giuseppi, cuando afirma que: "Una vez terminado el trabajo, la Fundación se corre de escena para que el mismo Teatro se apropie del proyecto desarrollado en el espacio público"[60]. Es decir, la labor de la Fundación es realizada sin el pedido de una retribución puntual del Teatro.

En este ejemplo se puede observar que la Fundación Amigos del Teatro San Martin reconoce la función pública indelegable del Teatro como institución. Se reconoce como una buena práctica en la gestión que, una vez planificado, impulsado y gestionado un proyecto en la institución pública, la asociación civil le deja al Teatro la responsabilidad de apropiarse fundamentalmente del mismo, aunque siga acompañando y vigilando su permanencia en el tiempo. Es decir, si bien la asociación hace un vínculo de colaboración y protección sin exigir un reconocimiento puntual al Teatro por su acción, toma distancia luego de impulsarla y le pide la reciprocidad de reconocer lo construido desde el espacio público para ser defendido por todos.

La **Asociación de Amigos del Museo de Arte Moderno** define su amistad a partir del vínculo personal que se genere con la dirección del museo. Chantal F. de Erdozain, vicepresidente de la AAMAM y FADAM, describe el rol como binario, donde a veces es intervencionista y otras solo de acompañamiento del museo, haciendo lo que diga la dirección del museo. "Hoy en día somos los *vehiculizadores* para recaudar fondos privados gracias al formato legal de la asociación". Y define la amistad entre Museo y Asociación como una donde "Siempre hay que tener buena relación con las direcciones del Museo, pues estas se alternan en el tiempo mientras los *Amigos* permanecen. El Museo ha tenido directores con personalidad, que imponían la programación y la Asociación de Amigos lo acataba"- Concluye, describiendo el vínculo entre dirección del Museo y presidencia de la Asociación de Amigos con las mismas palabras que Ceretti.

Desde la web del Museo se recuperó el siguiente texto donde manifiestamente sitúa a la Asociación de Amigos como herramienta de financiamiento:

> "A través de su Asociación Amigos, el Moderno propone un modelo de financiamiento público-privado que nos permite ofrecer un Museo dinámico y pujante, en constante crecimiento y profesionalización, para estar a la altura de la oferta cultural de los mejores museos del mundo en todo lo que se refiere a Investigación del Patrimonio, Desarrollo de Exposiciones y Actividades Culturales, Programas Educativos y Sociales, Oferta Editorial y de Contribución al Conocimiento" (Museo Moderno, 2017).

[60] Del trabajo de campo de este estudio.

En Asociaciones de Amigos de instituciones públicas más pequeñas como la **Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta**, los miembros suelen acercarse a la asociación por conocidos de espacios compartidos en grupos vocacionales, como un coro y/o con personas que ya tienen una relación de amistad. Por supuesto, los une el interés por el Museo y se manejan con cierto anonimato pues no difunden los nombres de los socios públicamente. En su mayoría son adultos mayores profesionales. Ven la actividad que desarrollan en la Asociación como una actividad para el bienestar. Su presidente, Poly Balestrini ilustra esta cuestión en la entrevista parafraseando a Facundo Manes: “Participar de las actividades de voluntariado, que incluyan el compromiso social y un propósito en la vida contribuyen a mantener un cerebro saludable”.

Para ellos es interesante y estimulante que el grupo tenga una diversidad de perfiles: profesionales de la educación, la gestión, las artes (principalmente literatura, concertistas), abogados y arquitectos.

En el contexto regional, la **Federación Argentina de Amigos de Museos** (FADAM) ha adoptado como Código de Ética al de la Federación Mundial de Amigos de los Museos[61]. El documento define a la relación de los miembros de las Asociaciones de Amigos desde la óptica de la *amistad ética* principalmente, pero también define la relación de la Asociación de Amigos con el Museo como *recíproca,* de la siguiente manera:

> Amigo, voluntario: Se llaman “amigos de los museos a aquellas personas que contribuyen, de cualquier manera, en el apoyo a los museos, en su desarrollo y en su difusión. Actúan de manera voluntaria y no remunerada. Su apoyo es moral, financiero, o consiste en trabajo voluntario y experiencia. Los benefactores, los donadores, los voluntarios, los integrantes del Consejo de Administración y los miembros son considerados como amigos de museos.
>
> Asociación: La palabra "asociación" abarca todas las formas de organización que agrupan a los amigos y voluntarios de los museos y estructura sus actividades. Legalmente constituidas o no, esas Asociaciones, sociedades o comités solamente pueden operar con el reconocimiento oficial de parte de la Institución museal interesada. (1996, p.1)

Puede verse a ambas dimensiones del vínculo en la referencia: el apoyo voluntario, desinteresado, de un vínculo de amistad puramente *ético,* que no espera nada a cambio y la alusión a una constitución legal, que supone un reconocimiento oficial de parte de la institución pública, supone un vínculo *recíproco* y legal, como se dispone en la Ley 17.321, con una regulación contractual mediante.

Alfredo Corti, el presidente de la Federación Argentina lo reafirma y manifiesta en el discurso de apertura de la Jornada Anual 2017: “Les proponemos volver a las fuentes y

[61] El mismo fue propuesto como marco general en el 9º Congreso Internacional celebrado en Oaxaca, México, el 21 de a 25 octubre de 1996.

revivir el rol para el cual fue creado FADAM. Estamos recorriendo las regiones de todo este país visitando a nuestros socios, compartiendo inquietudes y analizando qué necesidades tienen. Recibimos el reconocimiento al entregar los premios de FADAM a las escuelas del país. El reconocimiento es el cariño y agradecimiento de la Comunidad por el *magro* premio, pero premio al fin que les otorga la Federación"[62]. En este sentido, puede constatarse que hay un fuerte elemento ético en las asociaciones, del que emana una épica filantrópica, un discurso que oscila entre lo heroico, lo sacrificial y el orgullo de la pertenencia.

Luego, en la entrevista con Sofía Weil de Speroni, Secretaria General de la Federación Mundial de Amigos de los Museos (WFFM) y miembro de la comisión directiva de la AAMNBA aclara que su visión sobre el rol de las Asociaciones de Amigos, es distinto al que prevalece en el ambiente. "Para mí es un rol fundamentalmente social. Un museo en la Comunidad es una plataforma social indispensable pues brinda Ciudadanía, memoria, sentido de pertenencia, contención social, educación e investigación. Si bien a la función que más me dedico es al *Fundraising*, no es la actividad que más me motiva. Mi pasión esta puesta más en la coordinación de actividades junto a instituciones educativas y al trabajo en Comisiones de Amigos Jóvenes del Interior para ser embajadora de esta voz acerca de la importancia que tiene el museo como agente social bien gestionado en una Comunidad. Esta visión social abarca no solo a la educación sino también a la Ciudadanía"[63].

5.2. *Modelo de Gestión*

En este apartado se desarrollan los hallazgos del trabajo de campo a partir de tres maneras de desarrollar relaciones desde la estrategia de gestión de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas. Asimismo, como se definió en marco conceptual, se traerán casos observados en relación con la gestión cultural pública y privada, las estrategias de desarrollo de fondos privados para la sostenibilidad cultural y las estrategias de desarrollo territorial presentes en el eje de Modelo de Gestión.

Desde el trabajo de campo se propone un criterio para pensar las distintas maneras de desarrollar relaciones desde la estrategia de gestión de las organizaciones civiles que se encuentran vinculadas a una institución pública: en dirección **interna** o endógena, **horizontal** y **reticular**. Estas perspectivas diferentes no son excluyentes unas de otras y en muchos casos se ven combinadas:

[62] Del Trabajo de Campo. En 2018 fue el 26º Certamen Escolar Nacional impulsado por FADAM (FADAM, 2018).
[63] Del trabajo de campo.

1) Las relaciones internas endógenas se refieren a las acciones de las organizaciones civiles dentro del espacio de la institución, que contienen lo esencial de su misión. Las estrategias que desarrollan las Asociaciones de Amigos en esta esfera son comunes a todas y responden a las funciones por las que principalmente fueron creadas, enmarcadas por la Ley Nacional 17.321. Primero, las acciones enfocadas en reforzar desde lo comercial y financiero los proyectos y programas desarrollados por el museo o teatro. Y en segundo lugar, proyectos como exposiciones temporarias, publicaciones, tecnología para mejorar la catalogación de las obras, entre otras acciones relacionadas con la misión y los recursos materiales y simbólicos de la institución pública.

2) Las relaciones horizontales de las organizaciones civiles toman en cuenta sus capacidades, sus posibilidades de incluir otros aspectos dentro de los propios límites de la misión institucional, tales como su relación con los ámbitos de la educación, la salud, el desarrollo social, el trabajo y el turismo. Si bien hoy son muchos los museos y teatros que ofrecen programación en el ámbito de educación y formación de públicos, en otros casos fueron las Asociaciones de Amigos quienes comenzaron con esta labor. Las actividades que se pueden citar de los casos estudiados en relación a esta esfera son: Seminarios y talleres artísticos, la sala de cine y los programas de acción social y accesibilidad de la AAMNBA, Centros de Vestuario por la Fundación Amigos del Teatro San Martín y el programa de Visitas Guiadas de Fundación Teatro Colón.

3) Las relaciones reticulares promovidas desde las organizaciones civiles y que articulan la institución con el Sector público, empresas, ONG's, redes locales, nacionales y regionales, etc. La colaboración, en este aspecto se enfoca en desarrollar redes con valor simbólico, operativo y de cooperación para el desarrollo de recursos (nacionales, regionales e internacionales).
A continuación, se desarrollan las relaciones categorizadas observadas en el trabajo de campo.

5.2.1. Estrategias de Relaciones internas o endógenas

Fiona White desde la **Asociación de Amigos del Museo de Bellas Artes** resalta con seguridad: “El Estado mantiene al Museo, pero nunca es suficiente”. Cita como ejemplo, la gerencia de la Asociación de Amigos ante temas urgentes del Museo, como cuando cubrieron los gastos de traslado de la muestra Orozco- Siqueiros. En esa oportunidad, ante regulaciones burocráticas, el Ministerio de Cultura no pudo afrontar en el tiempo necesario los costos de logística cuando la exposición ya estaba anunciada públicamente. La

Asociación de Amigos entonces, logró cubrir esta urgencia para la realización de la exposición.

White describe a la Asociación de Amigos como quien "gestiona los fondos del Museo que no son estatales: Los recursos de patrocinadores y sponsors, los ingresos por eventos de recaudación". En este campo operativo "al tener una cadena de mando y decisión más cortas somos más eficientes que el Estado. Por ejemplo, al contratar un transporte para realizar un taller para niños de una escuela del Conurbano. Si bien el Ministerio puede y debe hacerse cargo de esos gastos operativos, la Asociación de Amigos lo resuelve en tiempo y forma, de una manera más ágil". El ejemplo, y su relato, dan cuenta de la configuración en la que la asociación se presenta como un aliado del Museo que provee recursos de gestión más eficientes.[64]

Dentro de los medios por los cuales la **Fundación Teatro Colón** recauda fondos para sus obras, además del aporte de sus miembros, se puede señalar el Ciclo de recitales en las embajadas, a cargo de destacados alumnos y egresados del Instituto Superior de Arte del Teatro Colón (ISATC), que se realiza desde hace siete años. Además, la entidad tiene a su cargo el gerenciamiento de la Tienda del Colón. Este emprendimiento, según la responsable de desarrollo de fondos, Victoria Speroni tuvo un éxito de ventas importante desde su apertura y todo lo recaudado pasa a integrar el fondo de becas[65].

En relación con el caudal de actividades que desarrollan, los aportes y el espacio que ocupan -tal como coinciden muchos responsables de las Asociaciones de Amigos- dependerá de la relación más o menos estrecha con las autoridades de la institución pública a la que se vinculan y el contexto económico social. Desde una perspectiva histórica, Ceretti compara diferentes etapas de la Fundación durante el período que fue presidente (2006-2015): "Sin jerarquizar mi momento de gestión, eran otros tiempos económicos y de autoridades; cuando era presidente de la Fundación tenía siempre la puerta abierta del director del Teatro. Ahora el vínculo con la dirección del Teatro es más limitado y las actividades de la Fundación se han acotado al espacio que sus autoridades nos permiten ocupar. Así es como organizamos dos eventos anuales en las embajadas[66] y los miembros de la Fundación ya no aportan los fondos que aportaban antes".

[64] En el apartado 9.3 de Anexos, se detallan los aportes económicos por rubros informados en los Balances de los años 2015, 2016 y 2017.
[65] La tienda está abierta al público en general todos los días del año en el Paseo de carruajes del Teatro Colón.
[66] Programa liderado por el mecenas Alejandro Cordero y la encargada de desarrollo de fondos de la Fundación Teatro Colón, Victoria Speroni.

A raíz del cierre por reforma del Teatro entre 2001 y 2010, la Fundación ha respondido a litigios entre empleados y el Teatro. “La dirección del Teatro manejo mal la relación y los contratos con empleados. Los empleados asesorados por abogados accionaron en contra de la Fundación y yo estuve siete años respondiendo ante estos litigios en tribunales, que fueron 37 en total. Hasta que finalmente, después de tener que hacernos cargo de algunos juicios pudimos hacer un trato con el Gobierno de la Ciudad y cerrar todos los juicios”, detalla Ceretti en la entrevista.

En relación al impulso de las actividades de los *Amigos*, Ceretti afirma que para lograr el éxito de convocatorias para el desarrollo de fondos, es importante que el Teatro acompañe a la Fundación. Un ejemplo de ello es el espacio que el Teatro le da a la Fundación en los programas de mano para poder nombrar a quienes hacen sus aportes como sponsors. “Nuestro valor para gestionar sponsors es el espacio en el programa de mano para poder mencionar a los mayores donantes de la Fundación. La retribución que piden a cambio es la presencia de sus nombres y el prestigio de ser quienes apoyan a la cultura. Yo había podido negociar con la dirección anterior una página entera y ahora sólo se redujo a un espacio donde entran los nombres de la comisión directiva. Tal vez es entendido como un poco injusto que la gente que dona dinero tenga que ser nombrada en el programa como sponsors, pero, esta herramienta –junto con la escala de aportantes en Mecenas de Oro, Plata y Platino- es una condición para lograr un mayor caudal de aportes de fondos privados”[67].

Hasta diciembre de 2015, siendo parte de la Comisión Directiva del Centro Cultural, la **Asociación de Amigos del C.C. Recoleta** intervino en las decisiones edilicias y de programación artística del espacio. Tal como cuenta su presidente en la entrevista, dado que el Centro Cultural siempre tuvo muy poco presupuesto estatal, los aportes de fondos de la Asociación la habilitaron para tener injerencia en las decisiones en temas edilicios, como la construcción del Microcine y el Cedip (Centro de Documentación). Los fondos públicos solo alcanzaban para gastos administrativos, pero no para la producción de la programación del espacio. Entonces, la Asociación de Amigos se encargaba de funciones comerciales como conseguir sponsors, manejar los fondos que se recaudaban de la tienda, el restaurant y los cursos. La potestad de la gestión del servicio público estaba delegada en los *Amigos*, que eran un equipo íntegramente ad honorem, más numeroso que el actual[68].

[67] En *Anexos* se adjuntan imágenes de las últimas páginas de programas de mano del Teatro Colon de los años 2012, 2017 y 2019.
[68] Del trabajo de campo de este estudio.

Entre las acciones más destacadas de la Asociación de Amigos del Centro Cultural Recoleta se puede mencionar la promoción de la subasta de obras de arte contemporáneo a beneficio del Centro Cultural. La idea original fue de su presidente Magdalena Cordero, que, con la Comisión Directiva seleccionó a los artistas y galeristas y editaron un catálogo donando a beneficio del Centro Cultural el 50% del precio alcanzado en las ventas (2012). Este proyecto contó con la Casa Saráchaga como socio privado de la Asociación de Amigos, mediante el cual se realizaron las transacciones de la subasta llevada a cabo en los espacios del Centro Cultural Recoleta[69].

Otras estrategias de relación interna de las Asociaciones de Amigos son proyectos que contribuyen a mejorar la calidad de los servicios públicos que ofrece su institución. A continuación, se mencionarán algunos de los proyectos de este tipo.

Los **Amigos del Moderno** lanzaron la Campaña "Documentos de arte moderno" mediante la plataforma *Kickstarter*[70]. El proyecto busca poner en valor y digitalizar los archivos históricos del museo con el objetivo de garantizar su acceso público y gratuito a la comunidad artística y del público local e internacional[71]. Más allá del objetivo de recaudar fondos de una manera innovadora, constituye una buena práctica en tanto contribuye a garantizar el acceso universal a los bienes y servicios culturales

Desde la **Fundación del Teatro San Martín**, creen que el hecho de desarrollar sus tareas en el mismo edificio donde funciona la dirección el Teatro hace que se puedan coordinar simultáneamente planes relacionados con la refacción edilicia y proyectos relacionados con el servicio público del Complejo Teatral, pero de los cuáles la dirección no alcanza a ocuparse. Por ejemplo, el vestuario que se ha utilizado en las obras del Complejo Teatral Municipal a lo largo de su historia, es un patrimonio de la Ciudad de Buenos Aires. No obstante, su directora ejecutiva cuenta que el presupuesto destinado al Teatro no alcanza para cuidar ese vestuario y termina arrumbado, arruinándose. Ante esta necesidad, la Fundación Amigos del Teatro San Martin, con la autorización del director, se encargó de poner en condiciones el vestuario, darle un espacio de guarda con las condiciones climáticas óptimas de conservación y catalogarlo mediante un software exclusivo. De esta manera, el Centro de Vestuario no sólo sirve como exposición sino también para que piezas

[69] La Casa Saráchaga es un negocio de remates de obras de arte. Más información en su sitio web: http://www.sarachaga.com.ar
[70] Plataforma de financiamiento colectivo internacional, enfocado en proyectos creativos, de arte y cultura, con impacto positivo en sociedad. Más información en su sitio web: https://www.kickstarter.com
[71] El archivo se trata de más de 15.000 documentos -catálogos, fotografías, afiches- que dan cuenta de las múltiples actividades realizadas en el museo desde 1956, año de su fundación, hasta la actualidad.

de la colección se puedan reutilizar en otras obras de su programación e incluso el Teatro no tenga que invertir en vestuario en algunos casos.

La Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta fundamenta su función principalmente en tres ejes: la gestión de cursos y talleres de arte y pintura, la programación de espectáculos de flamenco y actividades lúdicas culturales como son las visitas al jardín para difundir su riqueza vegetal[72]y el desarrollo de fondos. Los fondos más importantes son gestionados fundamentalmente a partir de la Ley de Mecenazgo para financiar proyectos del Museo. La Asociación de Amigos no gestiona la explotación de espacios pues la concesión del café "Croque Madame" es del Gobierno de la Ciudad.

Los objetivos que honran la misión de **MALBA Amigos**, asociación civil del Museo privado, son el desarrollo del Programa MALBA Joven[73] y acciones propuestas por el Museo como la compra de mobiliario inclusivo, desarrollo de software GR y actividades de educación relacionadas con las muestras del museo. En este caso, el desarrollo de recursos a partir de sponsors se da a partir del departamento comercial del Museo.

Los anteriores ejemplos de proyectos que contribuyen a mejorar la calidad de los servicios que ofrecen las instituciones dan cuenta del valor que las Asociaciones civiles pueden representar en términos de apoyo a la misión de las mismas. La visión de Sofía Weil de Speroni aporta argumentos en ese sentido, desde una perspectiva regional a partir de su experiencia en el circuito de Asociaciones de Amigos en Sudamérica y Europa en nombre de **FADAM**[74]. En cuanto al ámbito de las funciones de las Asociaciones de Amigos junto a los museos, si bien se las encasilla en el *fundrising*, Weil insiste que su misión abarca mucho más que el aporte de fondos y financiamiento. Por un lado, menciona la potencia de estas instituciones para el desarrollo audiencias como el programa Membresía Amigo Joven del Bellas Artes, dirigido al público de 21 a 38 años (AAMNBA, aamnba.org, 2016). Por otro lado, la posibilidad de sumar voluntarios al Museo "mientras en el museo hay entre 30 y 40 personas trabajando, la Asociación de Amigos puede multiplicar el número de personas que aporten su trabajo y tiempo a favor del Museo". Por último, considera que el volumen en dinero de las Asociaciones de Amigos en Argentina en general no es significativo en comparación con las Asociaciones de Amigos de Estados Unidos. En estos

[72] Las visitas guiadas al jardín son mensuales y realizadas por el jardinero del Museo.
[73] El Programa MALBA Joven es una categoría de MALBA Amigos que se creó en 2013, dirigido a personas entre 18 y 30 años, a partir del cual realizan visitas a otras instituciones culturales como PROA, MAMBA, MACBA y Fundación OSDE.
[74] Sofía Weil de Speroni es secretaria General de FADAM y miembro de la comisión directiva de la AAMNBA. Fue socia fundadora de la Asociación de Amigos de MALBA (2001) y colaboró en el área de desarrollo de recursos y en el Programa de Adquisiciones del Museo. Desde FADAM trabaja en red con las Asociaciones de Amigos de todo el país brindando capacitación y experiencias de gestión. Como Vicepresidente para Sudamérica de la Federación Mundial de Amigos de Museos (2012) trabajó en la región para el fortalecimiento de la red de Amigos de Chile, Uruguay y Brasil. Coordinó junto con la Federación Alemana, la creación del capítulo joven de los amigos de museos y participó en Congresos Internacionales de Amigos de Museos de Bs. As. 2002, Jerusalén 2008, Génova 2011 y Berlín 2014.

países, el impacto económico de los aportes privados es mayor, con una proporción de donación privada de 1 en 4 de ingresos. “Cuando las ONGs tienen un perfil internacional o ayuda de fondos norteamericanos como Cáritas, se hacen inversiones mucho más importantes en marketing, formación y prácticas de gestión empresarial. En Argentina, con los fondos que disponen las Asociaciones de Amigos se pueden hacer acciones más puntuales y la mayor cantidad de fondos provienen del gran donante”[75].

5.2.2. Estrategias de Relaciones Horizontales

En muchas oportunidades, las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas tienen una misión principal, más allá de colaborar con recursos económicos propiamente dichos. Aportan y fidelizan visitantes a la institución a través de la organización de diversas actividades tales como colecciones de vestuario teatral, cursos y talleres infantiles y seminarios para el público en general, viajes y excursiones culturales, programas de acción social entre un gran abanico de actividades destinadas a socios y/o público en general.

La directora de la **AAMNBA** prefiere describir a la Asociación de Amigos como una “empresa de servicios”, desde el concepto de atención al cliente y marketing de sus productos culturales, que en este caso son sus socios, alumnos, patrocinadores y sponsors. Una de sus actividades principales es dictar seminarios y talleres que a lo largo de los años han ganado un gran prestigio.

Otras veces la tarea de los *Amigos* es la de conectar con los intereses de los empleados del Teatro o bien con nuevos lenguajes y diversidad de culturas que existen en la sociedad para que estén representados en la programación, como luego se verá en el caso de la **Fundación Amigos del Teatro San Martin**.

Si se indaga acerca del papel como operadores en el mercado de artes visuales, los responsables en estas organizaciones se corren y niegan esta función, incluso marcándola como poco ética. No obstante, como se verá en el caso de la **Asociación de Amigos del C. C. Recoleta,** sus integrantes han sido coleccionistas, curadores y artistas con distintas formaciones y tradiciones y de gran trayectoria en la escena del Arte en Argentina. Siendo parte del Comité de programación, su intervención en la institución influye en la ponderación de los artistas en el mercado pues la lectura que se realiza de las obras presentadas en las convocatorias construye una opinión y legitimación de las obras de arte en el mercado.

[75] Del trabajo de campo de este estudio.

Desde hace aproximadamente 20 años **la Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes** ofrece un plan educativo donde se destaca la emblemática Carrera Corta de Historia General del Arte, además de cursos, talleres y actividades para socios[76]. Po otro lado, su directora ejecutiva sostiene que en el contexto actual los proyectos culturales deben estar vinculados con propósitos sociales. Por ende, asevera que se deben incluir en la programación anual proyectos que tengan una visión de bienestar para la sociedad.[77]

En las actividades de la **Fundación Teatro Colón** predominan aquellas que vinculan la educación y la inserción laboral, como el programa de becas para estudiantes del ISATC[78], los concursos propios e internacionales y las galas y recitales de los ganadores de sus concursos para sustentar económicamente las acciones en el Exterior. Hasta el 2015 la Fundación Teatro Colón gerenciaba también el Programa de Visitas Guiadas del Teatro.

Asimismo, desde 1993 la Fundación organiza las pruebas locales del Concurso Internacional de Ópera y Opereta Hans Gabor Belvedere y luego colabora para que los cantantes seleccionados participen en las rondas finales, que se realizan anualmente en Viena. Este concurso, desde la visión de los *Amigos* del Colón es uno de los estímulos más prestigiosos dirigidos a jóvenes cantantes, ya que les permite tomar contacto con agentes y directores de las principales casas de ópera del mundo. De esta forma, anualmente la Fundación Teatro Colón auspicia los pasajes aéreos, estadía y *per diem* de concursantes mediante la donación exclusiva del Dr. Alejandro Cordero, socio benefactor con la más alta categoría, la platino. Asimismo, este patrocinador, llamado mecenas del Teatro auspicia el concurso que lleva su nombre[79] que premia a los mejores cantantes costeándoles pasajes y estadía, clases magistrales en el *Manhattan School of Music* y compromisos artísticos

---

[76] Como aseguran en su Memoria; “un público conocedor es la mejor garantía del cuidado y apoyo que el bellas artes y el patrimonio argentino necesitan” (2016). Esta actividad es un símbolo de identidad que complementa hoy la misión de la Asociación que trasciende al Museo. Su éxito radica en la permanencia en el tiempo, contenidos, precio, difusión y un gran prestigio que significa una gran concurrencia de público y la mayor fuente de ingresos propios, con un 21% sobre el total, después de los ingresos por el Canon de la Confitería/ Restaurante (41%)(Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, 2016, p. 16).

[77] En esta línea, acompaña al Museo en su relación y servicio a la comunidad al dar los insumos necesarios y pagar los servicios para apoyar la realización de sus programas externos especiales. Entre estos se destacan las visitas mensuales al hall del Hospital Garrahan para entretenimiento de pacientes ambulatorios y de los internados que puedan y quieran acercarse al espacio, las visitas al Hospital Gutiérrez donde se desarrollan actividades en la sala de los pacientes con diálisis o cuando el museo visita escuelas primarias del conurbano bonaerense que por diversas razones no pueden acercarse a conocerlo. También, se realizan planes educativos y especiales para personas con discapacidad. Se financia la ejecución de obras para facilitar el disfrute y acceso al Museo de Bellas Artes para las personas ciegas o con baja visión, hipoacúsicos, con alteraciones cognitivas o movilidad reducida. Se rediseñaron accesos y proveyeron rampas y ascensores (Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, 2016, p.15).

[78] Desde el 2016 el programa de becas no se realiza en vínculo con el Teatro sino que se vehiculiza directamente desde la Fundación.

[79] Las pruebas locales del Concurso Internacional de Ópera y Opereta Hans Gabor Belvedere se realizan en el Salón Dorado del Teatro Colón, con un jurado compuesto por cantantes con trayectoria profesional en la Ópera y se eligen jóvenes cantantes de distintos puntos de Latinoamérica que se hayan inscripto en el concurso. El Concurso Dr. Alejandro Cordero se realiza desde el 2007 a través de la Fundación Amigos del Teatro Colón. Convocatoria a Concurso 2017: http://www.fundaciontcolon.org.ar/detalle.php?a=concurso-alejandro-cordero&t=2&d=166
Detalle de ganadores 2017: http://www.fundaciontcolon.org.ar/detalle.php?a=concurso-alejandro-cordero&t=2&d=171

para participar de galas en el *American Society* de Nueva York, en el *Cité Internationale des Arts de Paris* o en Viena.

Con respecto al programa de visitas, Ceretti, ex presidente de la Fundación, manifiesta: “Bajo mi gestión la Fundación desarrolló el sistema de las visitas guiadas: su organización, gestión, empleo de recursos humanos y elección de empresas proveedoras de servicios asociados. El programa creció de a poco y cuando ya era lo suficientemente importante por los ingresos que generaba, la Dirección del Teatro Colón de la gestión anterior le sacó el programa para gerenciarlo desde el Teatro. Me queda el orgullo de haberlo creado y la satisfacción de que las visitas guiadas hoy son un gran ingreso para el Teatro, que como todo teatro lírico necesita fondos extras al presupuesto público porque no es rentable”[80].

El proyecto del Centro de Vestuario Teatral del San Martin nació como respuesta a un problema que detectó la **Fundación de Amigos del Teatro San Martin**. El vestuario de obras producidas en el Complejo Teatral se encontraba en un depósito, en malas condiciones de conservación. La fundación trabajó en colaboración con los Ministerios de Cultura y de Desarrollo Urbano del Gobierno de la Ciudad y el CTBA, que contó con el apoyo de la ley de Mecenazgo y de importantes auspiciantes, declarado de interés por el Régimen de Promoción Cultural del GCBA. El Centro de Vestuario del CTBA fue diseñado y construido siguiendo los estándares internacionales para la preservación de textiles, con el objetivo de garantizar las condiciones óptimas para el resguardo y la seguridad de las prendas. Asimismo, con el objetivo de organizar, clasificar y documentar las piezas que integran la colección de prendas, se desarrolló una novedosa aplicación informática (XIRGU) que posibilita una gestión innovadora en relación a ese patrimonio. XIRGU es un software de gestión que genera información confiable sobre cada prenda y posibilita su administración desde el momento de su confección hasta su almacenaje, pasando por su historial sobre los escenarios del CTBA. Este proyecto permite la accesibilidad a la colección para productores, vestuaristas, investigadores y estudiantes del hecho teatral como así también la programación de ciclos de actividades culturales y visitas guiadas específicas para todo público[81].

Además, en 2016 la Fundación editó el libro *Colección Tesoro,* que relevó las piezas más destacadas del Centro de Vestuario del CTBA. Financiado también por la Ley de Mecenazgo, el libro muestra las prendas pertenecientes a las obras del repertorio del San

---

[80] Del trabajo de campo de este estudio. Como dato adicional: la gestión anterior estuvo bajo la dirección general y artística de Darío Lopérfido (2015).

[81] El Centro fue inaugurado en mayo de 2015, en un espacio de 600 metros cuadrados ubicado en la calle Zabala 3654, en el barrio de Chacarita, con 30 mil prendas que integran la colección de vestuario del Complejo Teatral de Buenos Aires. Se trata de prendas únicas, de incalculable valor patrimonial, no solo por su confección y factura sino por la importancia de los artistas que las diseñaron y de los actores y actrices y que las utilizaron.

Martin entre 1963 y 2014 articuladas con las voces de sus creadores, quienes cedieron además los bocetos originales para enriquecer sus testimonios (Fundación Amigos del Teatro San Martín, 2017).

Con respecto a las relaciones horizontales, Sofía Weil Speroni de **WFFM** (Federación Mundial de Amigos de los Museos) describe que en muchos casos las Asociaciones de Amigos son el vínculo con la Comunidad, un radar de las necesidades del público y una garantía de continuidad y permanencia en el tiempo de los bienes patrimoniales donados como bien público. “En Estados Unidos los grandes coleccionistas instalan sus propios museos y prefieren trabajar de manera independiente, sin vincularse con Asociaciones de Amigos ni con los museos. Después de un tiempo, terminan aislados y perdiendo vínculo con el radar de la sociedad, a sus programaciones les falta vida pues no tienen una atención continua y deja de ser un servicio público. Otras veces, los herederos no quieren seguir y el museo debe cerrar”[82].

5.2.3. Estrategias de Relaciones Reticulares

Las estrategias de redes de los *Amigos* suelen ser instrumentadas mediante su federación y/o a partir de miembros con una agenda importante de contactos. Pocas son las Asociaciones de Amigos que desarrollan este tipo de estrategias con otras organizaciones como sindicatos, cuerpos colegiados, fundaciones u otras organizaciones no gubernamentales.

Las Asociaciones de Amigos están federadas a nivel nacional por **FADAM** (Federación Argentina de Amigos de los Museos) y a nivel internacional por la Federación Mundial de Amigos de los Museos (WFFM). En Argentina, la federación agrupa solamente asociaciones, en Europa la red incluye particulares también.

Si bien en un principio FADAM comenzó siendo *Amigos de Museos*, hoy abarca en su misión el sentido más amplio del concepto de patrimonio e incorporó como miembros fundaciones y asociaciones civiles vinculadas a teatros, catedrales, conservatorios de música y escuelas. Así surge de la entrevista realizada a Alfredo Corti, donde aparecen referencias a la acepción simbólica, lo material e inmaterial. Esta apertura permitió hacer relaciones e interacciones entre diversas instituciones miembros de la red. A modo de ejemplo, el museo de instrumentos musicales Azzarini de La Plata invitó a una orquesta de Escuela que actúa con un cuarteto de cuerdas en el Teatro Vera de Corrientes.

[82] Del trabajo de campo de este estudio.

La primera relación reticular que se promueve en la Federación es con otras Asociaciones de Amigos. Anualmente realizan una Jornada en Capital Federal donde comparten conferencias, visitas guiadas y se generan vínculos, interacciones y charlas que suelen terminar en tratos de solidaridad, cooperación e intercambio.

Un repaso de esta cuestión, da cuenta que las actividades que puede desarrollar la Federación para honrar su misión están dirigidas a las Asociaciones de amigos y a sus integrantes en particular, entre las que se pueden enumerar:

1. Servicios de asesoría en la gestión de las asociaciones de amigos, desde cuestiones sobre su creación hasta las que tengan que ver con la organización de eventos o problemas del día a día.
2. Cursos y jornadas formativas para sus miembros sobre gestión, comunicación o financiación.
3. Talleres y servicios de restauración de obra en soporte papel para todos los museos cuyas Asociaciones de Amigos estén federadas.
4. Ayuda a difundir las actividades de las asociaciones miembro a través de su revista semestral.
5. Organización de viajes de intercambio cultural y visitas exclusivas para los socios a colecciones privadas, castillos y estancias con valor patrimonial que no están accesibles para todo público.
6. Impulso de convenios con universidades para realizar prácticas de alumnos tanto en la propia federación como en las diferentes Asociaciones de Amigos, además de acuerdos con otras organizaciones para, por ejemplo, realizar conciertos de manera gratuita en los museos, disponer de voluntarios para actividades puntuales en el Museo.
7. Promoción de certámenes escolares que premien a proyectos de creación de un espacio museo en escuelas, con el fin de concientizar a niños, jóvenes y docentes en el conocimiento y cuidado del patrimonio.[83]

Desde una visión internacional, Sofia Weil Speroni[84] comenta acerca de la evolución de las Asociaciones de Amigos y redes que las contienen actualmente. “Creo que las Asociaciones de Amigos más desarrolladas en América del Sur están en Argentina, Brasil y Perú. Aunque en Perú son un área del museo, como en Estados Unidos. En Brasil la gestión es mixta con una ley de Mecenazgo preponderante. No conozco la situación de Colombia, ni Ecuador o Guatemala. En México, los museos son mayormente estatales y

[83] Información desarrollada a partir del trabajo de campo.
[84] Secretaria general de la Federación Mundial de Amigos de Museos (FMAM)

los *Amigos* apoyan programas de educación. Luego, hay muchos museos privados en Chile donde cada dueño financia su entidad y no tienen Asociación de Amigos.

Desde una perspectiva del territorio nacional, Rodolfo Ceretti[85] agrega sobre este tema: “En Argentina no tenemos una clase rica que sea consciente de la importancia que tiene la cultura. Los *Amigos* son quienes aportan proporcionalmente más dinero que las empresas. A través de mecenazgo se alienta para que las empresas aporten dinero proveniente de ingresos brutos pero, como se sabe, es un porcentaje limitado por su facturación.

La herramienta de mecenazgo se aprovecha mucho mejor en el binomio Teatro San Martín y su Fundación que en el Teatro Colón porque las autoridades del CTSM acercan información e ideas para desarrollar desde la Fundación y promueven que se gestionen proyectos aportando horas de sus empleados para que trabajen en proyectos para ser financiados con fondos de mecenazgo”.

Las Asociaciones de Amigos de los Museos más reconocidos de la Ciudad de Buenos Aires pertenecen a Federación de Asociaciones de Amigos de Museos (FADAM). Salvo algunas excepciones como los **Amigos del Centro Cultural Recoleta**, que en las épocas de mayor actividad prefirieron no pertenecer a una red pues tenían los contactos suficientes en el sector empresarial para realizar alianzas que les permitiesen fondear sus proyectos[86]. En este caso, una vez planteados proyectos relacionados con Museos de las Provincias, generaron vínculos directos con sus respectivas Asociaciones de Amigos[87].

Otras Asociaciones como **los Amigos del Museo Nacional de Arte Decorativo o del Museo Nacional de Bellas Artes** han presidido la red mucho tiempo, siendo representantes ante la Federación Internacional de Asociación de Amigos.

Al mismo tiempo, hay Asociaciones de Amigos federadas que se vinculan con organizaciones de otros ámbitos. Si bien la **Asociación Amigos del Bellas Artes** aún no cuenta con un departamento que desarrolle y proyecte programas de voluntarios, dentro de su Programa hacia la Comunidad construyó para tal fin una alianza con la Fundación Navarro Viola[88] y el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. La AAMNBA, apoyándose en esta alianza y desde un reconocimiento de las personas mayores como generadores de experiencias valiosas para toda la Comunidad, ha programado visitas guiadas brindadas

[85] Miembro de la Fundación Teatro Colón y Teatro San Martin.
[86] Según contestó la entrevistada Magdalena Cordero, Presidente de la Asociación de Amigos del Centro Cultural Recoleta.
[87] Uno de los proyectos más relevantes en términos de presupuesto y alcance geográfico, *sponsoreado* por la Fundación Repsol-YPF es el Programa “Argentina Pinta Bien”, donde tal como da cuenta en la nota periodística Chatruc (2009) se co-produjo con Asociaciones de Amigos locales.
[88] La Fundación Navarro Viola es referente en el desarrollo de actividades orientadas a apoyar la educación, la medicina social y la atención a la ancianidad.

para y por personas mayores de edad. En 2017 los guías fueron voluntarios y reinterpretaron la colección del Bellas Artes según su visión (AAMNBA, 2017).

A nivel internacional, los *Amigos* funcionan como un interlocutor del Museo frente a otros museos, como los Amigos del Museo de Bellas Artes, que desarrollan relaciones de pares con el Museo del Prado, el Museo Reina Sofía para acordar y negociar pagos, por ejemplo[89]. Desde el año 2003 la **Fundación Teatro Colón** es el primer miembro asociado no europeo que integra FEDORA (Federación Europea de Asociaciones de Teatros Líricos), entidad que nuclea a las asociaciones de amigos y fundaciones de los principales teatros líricos de Europa como L'Opera de Paris, el Covent Garden de Londres o el Teatro Alla Scala de Milán. La pertenencia a FEDORA mediante la fundación, según la entrevistada Victoria Speroni, permite insertar al Teatro Colón en el circuito europeo y difundir sus actividades artísticas y pedagógicas[90].

Finalmente, hay *Amigos* que no están federados ni suelen desarrollar redes junto a otras instituciones pares. La alianza que más destaca Speroni, de la Fundación Teatro Colón es con la Opereta Hans Gabor Belvdere, con el fin de promocionar su concurso internacional de ópera. La fundación organiza desde 1993 las pruebas locales de este concurso, con un jurado propio y luego colabora para que los cantantes seleccionados participen en las rondas finales que se realizan anualmente en Viena.

En otro orden, la Fundación Teatro Colón ha cerrado acuerdos hasta 2015con otras instituciones, como Nuova Harmonia y Mozarteum Argentino, para que los alumnos del ISATC puedan concurrir gratuitamente a los conciertos que integran sus temporadas de abono.

La entrevistada de la **Fundación Amigos del Teatro San Martin** resaltó la relación que desarrollaron con COPIDIS, la Comisión para la Plena Participación e Inclusión de las Personas con Discapacidad[91]. Esta alianza se planteó en el marco de un proyecto presentado para ser financiado mediante la Ley de Mecenazgo para hacer accesible el teatro a personas con discapacidad más allá de las estrategias de infraestructura como la instalación de rampas y aros magnéticos. Con especialistas de COPIDIS se trabajó en proyectos de contenidos como programas con audio, descripción de obras de teatro para

[89] Según la entrevistada Fiona White del a AAMNBA en trabajo de campo de este estudio.
[90] Victoria Speroni es encargada de la Comisión de Desarrollo de Fondos en Fundación Teatro Colón.
[91] COPIDIS tiene como objetivo la promoción de los derechos de las personas con discapacidad en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires (COPIDIS, 2017).

ciegos y el subtitulado para sordos que leen. Esta acción se apoya fundamentalmente en la defensa de la cultura como un derecho humano.

A partir de la campaña “Documentos de arte moderno” mediante la plataforma *Kickstarter*, los **Amigos del Museo de Arte Moderno** generaron lazos de cooperación con otras organizaciones que están llevando a cabo proyectos similares, entre las que se encuentran: el Centro de Estudios Espigas-UNSAM, el Archivo del Instituto de Investigaciones en Arte y Cultura "Dr. Norberto Griffa"-UNTREF, entre otras.

Sofía Weil de Speroni (**FADAM – WFFM - AAMMNBA**)[92], considera a las Asociaciones civiles como un agente fundamental para darle sustentabilidad a la gestión de los bienes públicos. Más allá de las estrategias de relaciones que implementen como modelo, rescata la capacidad de gestión de las Asociaciones de Amigos al lado de instituciones públicas y resalta: “Creo que se equivocan en pensar que el Estado puede hacer una mejor gestión. La muestra está en el estado que se encuentra el edificio del Ministerio de Cultura. Hay abandono en el cuidado de los bienes patrimoniales y hasta ahora no han demostrado que pueden gestionar mejor. Hoy los mejores ejemplos de museos son el Museo Nacional de Bellas Artes, el Museo Nacional de Arte Decorativo y el Museo Nacional Palacio San José, que son los que tienen las Asociaciones de Amigos más notables y que parte de su avance y desarrollo fue gracias a ellas. El resto de los Museos Nacionales continúan funcionando como lo hacían en el siglo XIX”[93].

A modo de conclusión, se observa que desde sus comienzos los miembros de las Asociaciones de Amigos se acercaron principalmente con dos finalidades principales: para colaborar a mantener, difundir y proteger el acervo cultural donado por otros ciudadanos y/o para consolidar o acceder a un capital simbólico de prestigio social que da pertenecer a la Asociación de Amigos de un museo o teatro. Desde sus inicios, se hizo evidente que la relación de las Asociaciones de Amigos con la institución pública nacía a partir de necesidades económicas o de recursos y se construían a partir de las políticas públicas existentes, las personalidades, y visiones de la cultura de los directores de museos y teatros públicos y los presidentes de las Asociaciones de Amigos. A partir de las últimas décadas, se sumaron a las necesidades económicas de las instituciones públicas, el desarrollo de públicos y en algunos casos las Asociaciones de Amigos se entendieron como un instrumento de participación para aportar y fidelizar visitantes a los museos y teatros.

[92] Miembro de la comisión directiva de la AAMNBA, de FADAM y Secretaria General de la Federación Mundial de Amigos de los Museos.
[93] Del trabajo de campo de este estudio.

Amigos que lograron una gran trayectoria y consiguieron un espacio propio, sus actividades trascendieron y se transformaron en su razón de ser, fueron reconocidas públicamente, independientes, aunque compatibles al objetivo del museo o teatro. Es el caso de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, que en 2017 la Legislatura Porteña declaró de interés educativo y cultural a sus actividades y la Comisión de Cultura declaró Personalidad Destacada de la Cultura de la Ciudad de Buenos Aires a su presidente Julio Crivelli. Además, la Legislatura de la Ciudad catalogó al edificio de la Asociación de Amigos como un exponente de la arquitectura moderna de Buenos Aires y le otorgó protección cautelar. En los hechos, esta nominación significa, por ejemplo, que los funcionarios de turno no podrán alterar la función de este espacio a favor del MNBA.

En otros casos, como se pudo ver en el proyecto del Centro de Vestuario Teatral del San Martin, la acción de la Fundación de Amigos del Teatro San Martin nació como respuesta a un problema derivado –se podría decir- del desfinanciamiento de la institución pública. El vestuario de obras producidas en el Complejo Teatral se encontraba arrumbado en un depósito en malas condiciones de conservación. Con la autorización del CTBA, la Fundación construyó el Centro de Vestuario a partir de aportes de recursos gestionados con los Ministerios de Cultura y de Desarrollo Urbano del Gobierno de la Ciudad, el programa de Mecenazgo y de importantes auspiciantes.

5.3. *Organización y gobernanza*

En cuanto a la gobernanza y organización de las Asociaciones de Amigos y tomando los parámetros del diseño organizacional de Mintzberg (1992), se pueden identificar tres modelos con sus implicancias en el ejercicio de la autoridad en los niveles de decisión político, estratégico y operativo: Las organizaciones pueden ser autónomas, jerárquicas e interdependientes matriciales. Como se puntualizó en el marco conceptual, la gobernanza y organización son dos fuerzas que atraviesan la acción de las Asociaciones civiles. La primera, relacionada con la conducción y la segunda con la forma de administrar sus esfuerzos y los recursos que disponen. Los modelos que se describen a continuación ponen a una u otra fuerza delante o las consideran en equilibrio.

Las estructuras autónomas ponen en equilibrio la gobernanza y la organización. Se pueden definir como aquellas que trabajan al lado de un organismo público, pero con un determinado grado de independencia en la gestión. Es decir, que han tomado la responsabilidad y supervisión de actividades indirectamente vinculadas a la institución, pero no forman parte de las funciones principales del museo y teatro público. Esto implica la libertad garantizada para tomar decisiones que producirán los resultados más favorables

sobre esas actividades. La autonomía viene generalmente con la independencia completa en la actividad, sujeta a un monitoreo y evaluación del director de la institución pública. Al mismo tiempo, la Asociación de civil autónoma es muy dependiente del museo o teatro público que acompañan, en cuanto a su estrategia de gestión, su espacio y su público. Es decir, que es una autonomía en diálogo político con la dirección de la institución pública, su contexto y territorio.

Las estructuras jerárquicas, son aquellas asociaciones que priorizan el mecanismo de gobierno para alinear los incentivos entre los miembros, supervisarlos y controlarlos. Los principales mecanismos son las jerarquías de status y/o comisiones o consejos responsables de cada actividad que se encomendaron a los Amigos. Cada consejo a su vez puede tener un director y subordinados e incluso, personas rentadas que se encargan de temas específicos (que requieren una especialidad técnica) o actividades administrativas. Estas estructuras a su vez, suelen ser personalistas pues los miembros de las comisiones están dotados de cierta importancia que implica que la administración de los fondos y la programación recaiga en ellos, sin mecanismos de participación abiertos a la Comunidad.

Las estructuras interdependientes matriciales se centran en su organización y la gobernanza está en segundo plano. Son agrupaciones que se forman junto a una línea jerárquica o como unidades de personal (staff) de la institución pública para asesorar acerca de un tema y trabajan por proyectos. Sus estructuras son planas o matriciales donde persisten algunas interdependencias. A diferencia de las jerárquicas, las estructuras matriciales albergan equipos de personas que trabajan de manera anónima.

Las actividades se agrupan de dos formas: En primer lugar, se agrupan por función, de manera que se establece la diferenciación de tareas de acuerdo a la formación de cada miembro. Además, sobre este esquema se aplica un patrón de división por proyectos, donde personas y recursos se agrupan para satisfacer las necesidades de desarrollo de proyectos. En las organizaciones del sector cultural suele formarse un consejo integrado por director y coordinadores de áreas del teatro o museo como así también, en algunos casos miembros de la Asociación de Amigos a fin de tratar temas de política institucional o estratégicos de la institución.

A continuación, se analizan los casos de Asociaciones de Amigos tomados en el trabajo de campo.

5.3.1. *Autónomas*

En la entrevista con la directora ejecutiva de la **Asociación de Amigos del Bellas Artes** define a la misma como una Asociación Civil sin fines de lucro, "autónomos e independientes". Y aclara: "No somos ni nos corresponde ser el departamento de extensión cultural del Museo y menos el de programación". La autonomía e independencia son cualidades relacionadas sobre todo a la estrategia de gestión que implementaron paralelamente al Museo de Bellas Artes en 2011. En ese año, hubo una renovación en la administración de la Asociación de Amigos, donde los directores del Museo y la asociación definieron los perfiles y roles que se necesitaban. A partir de la nueva planificación de la organización se reubicaron a empleados antiguos y eligieron a una directora ejecutiva, figura no usual en este tipo de Asociaciones, seleccionada por una consultora externa en Recursos Humanos.

Con el nuevo diseño organizacional de la Asociación de Amigos, se tomaron otras decisiones en cuanto a la forma de crear, utilizar y combinar la estructura, los sistemas de control y la cultura organizacional. En el aspecto organizacional, la AAMNBA es una excepción en cuanto a que emplea a veinticinco empleados cuando la gran mayoría de Asociaciones está compuesta por voluntarios y entre tres a cuatro personas rentadas que desarrollan actividades de administración y desarrollo de fondos de la organización.

Tal como surge de la entrevista con la directora ejecutiva de la AAMNBA[94], la Asociación se organiza en una estructura funcional de comisión ejecutiva con veintidós miembros ad honorem y una estructura de veinticinco empleados. Esta última estructura agrupa sus tareas por funciones. Las áreas funcionales son las siguientes: Dirección, Educación, Socios, Comunidad, Comunicación (Imagen, Publicidad, Prensa y Diseño), Relaciones Institucionales (Relaciones Públicas), Administración (Administración, IGJ, UIF, Recursos Humanos y Proveedores), Librería y Tienda, Recepción e Informes, Auditorio, y Mantenimiento[95]. Finalmente, para coordinar de manera eficaz las actividades de las personas, así como sus funciones se desarrolló una jerarquía de autoridad clara e inequívoca –de tipo matricial en el interior de la Asociación- donde la directora ejecutiva coordina los departamentos y cada responsable define las funciones de su equipo.

En cuanto a los sistemas de control, la Asociación implementó un sistema administrativo (mediante órdenes de compra) para hacer más eficiente el control de los pagos a

[94] Fiona White.
[95] La boletería del cine fue eliminada como área perteneciente a la Asociación de Amigos en 2017 por resolución de la dirección del Museo quien resolvió que sea un servicio gratuito y programado desde el Museo.

proveedores del Museo, gastos del mismo de los que se hace cargo la Asociación de Amigos. Semanalmente, se hace una reunión junto a las autoridades administrativas de la institución pública con el objetivo de acordar cuáles serán los gastos inmediatos, urgentes y futuros del Museo solventados por los *Amigos*. De esta manera, se emiten las órdenes de compra que el Museo autoriza y serán pagadas por la Asociación de Amigos[96]. A partir de estas prácticas, se fue instalando el criterio de autonomía e independencia de la asociación que se mencionó en un principio y que permitió poder trabajar junto al Museo con un horizonte de orden y planeamiento más amplio.

Por último, respecto de la cultura organizacional entendida como la "forma de hacer el trabajo", la directora ejecutiva de la Asociación de Amigos dice que aún hay resistencia o cierta inercia de empleados antiguos del Museo a respetar los nuevos procesos administrativos. En la reunión semanal conjunta entre Museo y Asociación de Amigos se hace una minuta de lo conversado y se aprovecha para que ambos equipos se conozcan, se comuniquen y entablen relaciones productivas de cooperación para sus proyectos. De esta manera se informan el progreso y desarrollo de las actividades, si hay que reforzar la comunicación, debaten sobre la sustentabilidad de los programas, cuestiones relacionadas a producción y presupuestos de proyectos futuros, entre otros temas.

La entrevistada recuerda que no siempre fue buena la relación de la Asociación de Amigos con la dirección del Museo: "Hoy es buena porque se toman decisiones en nombre de la institución. No hay confusión de roles entre el director del Museo y el presidente de la Asociación de Amigos, los últimos pueden hacer propuestas a la institución pública en lo programático, pero no deciden, aunque resuelvan temas importantes en lo gestivo para que se realicen las cosas". Hoy la relación mejoró también porque tienen mayor capacidad de planificación por parte de la dirección del Museo que les permite enfocarse junto con la Asociación de Amigos en tareas a futuro, estratégicas y no operativas.

5.3.2. Jerárquicas

Desde el 2008, a partir de la Ley 2.865 que transformó al Teatro Colón en un ente autárquico y la **Fundación Teatro Colón** tiene representación en el Consejo Asesor Honorario[97]. Su función, en este marco y tal como afirma la Ley, siguió siendo el mismo que

---

[96] La Asociación de Amigos se hace cargo de los siguientes gastos: catering, colocación de cerraduras, reparación del aire acondicionado, horas extras al personal de seguridad y el trabajo administrativo relacionado a estas cuestiones, proporcional a las horas invertidas por empleados de AAMNBA. Los rubros son: Mantenimiento, sueldos, exposiciones temporales, actividades (visitas a hospitales, escuelas, vacaciones de invierno, día del niño).

[97] El Consejo Asesor Honorario es presidido por el Jefe de Gobierno de la CABA y es integrado por once miembros: El Ministro de Cultura; el Ministro de Hacienda; El Director General del Ente Autárquico Teatro Colón o el Director/a Ejecutivo/a en su reemplazo; el Vicepresidente 1° de la Legislatura; el Presidente de la Comisión de Cultura de la Legislatura; el Director General inmediato anterior del Ente Autárquico Teatro Colón; el Presidente de la Fundación del Teatro Colón; un representante de los

antes: colaborar en la gestión para la obtención de recursos para el Teatro Colón (AGCBA, 2008, Cap. 4). No obstante, como se describió en la sección 5.2 a partir de la entrevista con Rodolfo Ceretti, su injerencia en las decisiones del Consejo Asesor Honorario del Colón se retrotrajo al mínimo con la actual gestión del Teatro.

Los integrantes de la Fundación Teatro Colón son los donantes privados y la gestión es llevada a cabo por comisiones compuestas en su mayoría por sus propios miembros. Subordinadas a los responsables de cada comisión hay entre cinco y siete personas, en algunos casos, rentadas. Tal como detalla su página web, las comisiones se separan en los siguientes rubros: Asuntos Legales, Becas, Comunicaciones, Damas[98], Fiestas, Fundraising, Desarrollo de Recursos y Prensa y Comunicación. Tanto los Direcciones Artísticas y Esceno-técnicas del Teatro como las Comisiones de la Fundación fueron designadas sin concursos públicos. Las primeras –direcciones del Colón- fueron resueltas por el Directorio de cinco miembros del Teatro, designados políticamente y sin especificidad ni solvencia técnica en la materia, tal como denuncia la Auditoría del Teatro Colón (AGCBA, 2008, p.14. Cap. 4). Y continúa, con respecto a la pretendida autarquía de Teatro Colón convirtiendo a su Directorio en un mero administrador:

> Que en relación a los recursos con los que cuenta el Ente están integrados por los fondos que le asigne el presupuesto de la Ciudad –queda así desmitificada su supuesta autarquía financiera, dado que sólo se convierte en administrador de lo que el presupuesto le asigna anualmente–; los fondos o bienes que obtenga como consecuencia de puesta en escena de programas de espectáculos líricos, coreográficos o musicales y demás espectáculos que brinde el Ente; recaudaciones de boletería; donaciones; legados; contribuciones y subsidios; contratos de coproducciones; convenios de colaboración; arriendo de salas, alquiler de producciones, comercialización de impresos, grabaciones, filmaciones, videos o cualquier medio de reproducción o difusión, y contratos de publicidad; los fondos que provengan de la locación o venta de los bienes que produzca o adquiera por cualquier título; los fondos provenientes de la Fundación Teatro Colón; cualquier otro recurso que genere el Ente Autárquico Teatro Colón (AGCBA, 2008, Cap. 4, p.14-15).

A partir de que el Teatro Colón pasó a ser un ente autárquico ya no necesitó de la Fundación de Amigos del Colón como herramienta legal para ingresar donaciones o generar recursos. Parte de los fondos que recauda la Fundación son donados a los estudiantes del ISA por vía becas o mecenazgo de giras artísticas o de estudio.

Hace tiempo que la Fundación no hace aportes con el objetivo de financiar gastos operativos del teatro[99]. Por lo tanto, la relación y el vínculo entre teatro y sus *Amigos* han dejado de ser estratégicos para sustentar económicamente la misión del Teatro.

---

trabajadores del área artística; un representante de los trabajadores del área esceno-técnica y dos representantes designados por el Jefe de Gobierno con reconocida trayectoria en el ámbito cultural. (AGCBA, 2008, Cap. 4)

[98] Término que quedó vetusto y se refiere a la función de "invitaciones personales" por parte de integrantes antiguos de la Fundación.

[99] Testimonio de responsables de Administración del Teatro Colón.

En el 2015, miembros de la **Asociación de Amigos del Centro Cultural Recoleta** formaron parte del Comité Directivo. Este *bureau*[100]se constituyó como un staff de apoyo a nivel estratégico junto al director y elegido por él mismo. Esta iniciativa tuvo como objetivo "ampliar la mirada sobre la línea editorial, sobre la característica y la actualidad de la programación" (2015). Se conformó un equipo de nueve personas: coleccionistas, curadores, artistas reconocidos con distintas formaciones y tradiciones. Se decidió la programación a partir de propuestas expositivas de artistas que se presentaron en convocatorias organizadas por el CCR y su Asociación de Amigos en años anteriores. La participación en la toma de decisiones fue por consenso de intereses, donde como relata uno de sus integrantes implica una negociación: "Comprender que fundamentalmente tenemos que administrar nuestras pasiones, nuestras decisiones personales y nuestras tendencias en una actitud totalmente participativa"[101]. Al mismo tiempo, esta metodología de decisión no implica un consentimiento activo de cada uno, sino más bien una aceptación de un conjunto de valores y criterios de programación dominantes en el Comité como así también el poder que ejerce cada uno por su experiencia en el sector. Tal como relata una de sus miembros "Es difícil decir qué aporta cada uno porque es el resultado de una serie de conversaciones, de gente de gran trayectoria en la escena del Arte en Argentina"[102].

A finales de 2015, el Centro Cultural Recoleta cambió de dirección y pasó a estar bajo la Subsecretaria de Políticas Culturales y Nuevas Audiencias del Ministerio de Cultura de la Ciudad. A partir de la actual gestión la forma de gobernanza y el modelo de organización cambiaron instaurando otras reglas que desplazaron a la Asociación de Amigos como componente de la Comisión Directiva.

La forma de gobernanza de la institución pública cambió desde un modelo personalista a una forma de trabajo participativa y abierta a la Comunidad. El Consejo de programación se reestructuró en un Departamento de contenidos, mediación y audiencias, formado por un equipo multidisciplinario de arte, ciencias sociales y gestión, que reemplaza a la figura de director de programación, sumando un director ejecutivo para temas de producción. Con este modelo de trabajo, se descentralizó el poder para programar los contenidos a partir de comités rotativos de selección que cambian cada dos años, para incorporar a otros participantes del sector cultural. Paralelamente, se creó una *Ventana Institucional* donde las iniciativas de la sociedad civil tienen un canal formal para poder hacer llegar sus propuestas al CCR. El objetivo difundido de la nueva administración es evitar los

[100] Expresión empleada por el director Claudio Masseti, para nombrar al Comité Asesor Ad-honorem de programación del CCR en el video institucional (Centro Cultural Recoleta, 2015).
[101] Renato Rita, Curador y asesor, miembro del Comité Asesor del CCR en 2015 (2015).
[102] Ana Maria Batistozzi, Curadora miembro del Comité Asesor del CCR en 2015 (2015).

personalismos en los consejos directivos y ser una organización pública accesible, permeable y participativa (Blasco, 2017).

5.3.3. *Interdependientes matriciales*

La **Fundación Amigos del Teatro San Martin**, respecto a la institución pública es una estructura matricial, plana y descentralizada. El consejo de administración está conformado por quince personas establecidas por estatuto que trabajan ad honorem. El perfil de los integrantes apunta a especialistas en desarrollo de proyectos, comunicación, profesores de universidades que proponen los profesionales requeridos para determinados proyectos como arquitectos, sociólogos, etc. A su vez, el consejo se divide en comisiones que trabajan por proyectos incluyendo a empleados públicos rentados del Teatro que conforman también en ese caso los proyectos impulsados por la Asociación de Amigos. Se trabaja por equipos de especialistas que dependen de un jefe de proyectos en lo concerniente a los asuntos del proyecto y a un jefe funcional en las cuestiones relativas a los problemas funcionales que puede ser el director del Teatro o la directora ejecutiva de la Asociación de Amigos. Hay dos personas que trabajan especialmente en análisis de proyectos: una en patrimonio y otra en artes escénicas. Además, hay una pequeña comisión donde se trabajan especialmente los proyectos que se presentan para ser financiados mediante la Ley de Mecenazgo.

La Asociación se percibe como un staff del Teatro que releva junto a los trabajadores del mismo las necesidades de mantenimiento edilicio y de formación interna como las demandas del público visibilizadas. Se analiza viabilidad y presupuesto para llevar a cabo las propuestas. Todos los proyectos son presentados y analizados en reuniones semanales con el director del Teatro. Luego, el director pone prioridades y elige los proyectos que están en línea con la política y estrategia institucional, el modo de trabajar, con quiénes y cómo se conformarán las comisiones que llevarán adelante el trabajo. Por lo tanto, los *Amigos* participan de procesos de decisión políticos y estratégicos, aunque principalmente se responsabilizan del proceso operativo de los proyectos.

La forma de organización de la **Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta** si bien es principalmente, dependiente de la dirección del Museo, su estructura es menos esquemática y ortodoxa. Su presidente[103] la define más bien “doméstica”: “Nuestras tareas son desarrolladas a partir del tiempo que dispone cada persona y sobretodo se asignan a partir de los gustos, inquietudes y el perfil de cada voluntario. Así, por ejemplo al

[103] De entrevista a Poly Balestrini en trabajo de campo.

que le gusta la pintura puede supervisar los talleres de pintura que se gestionan desde la Asociación y se dictan en el Museo". Sus integrantes son aproximadamente 21 socios que aportan una cuota social y además, tiempo para realizar tareas que se requieran en la Asociación. Todos colaboran voluntariamente y cuentan con una sola empleada que realiza las actividades administrativas. Actualmente, están por contratar una persona para que maneje redes y desarrolle la comunicación de las actividades que desarrolle la Asociación.

La entrevistada define a la relación con la directora del Museo como muy fluida y eso permite que se hagan conjuntamente las funciones de gestión de desarrollo de fondos y *sponsoreos* administrando los contactos que aportan tanto asociados como dirección del Museo.

Luego de conceptualizar los modelos de organización y gobernanza en tres categorías - Autónomas, jerárquicas e independientes matriciales y analizarlas en cada caso se analizarán buenas prácticas para una mayor eficiencia en el vínculo y el servicio público que ofrecen junto a las instituciones. El museo o teatro desde su institucionalidad formalizan orgánicamente el modelo de gobernanza para cumplir con su misión. El mismo está prefigurado por un conjunto de valores y procedimientos que delimitan el ejercicio y el reparto de responsabilidades. Para que la existencia de las Asociaciones de Amigos tenga sentido deben estar en una relación activa y productiva con la institución a la que acompañan. Los mecanismos de gobierno de ambas organizaciones –dirección, conducción y control-deben estar conectados.

A lo largo de su historia se observaron diferentes etapas de más o menos interconexión entre ambas, con diferentes liderazgos y equipos, que tienen la impronta de las personas que lo conforman. La institución también suele definir las normas y formas de trabajo a partir de la determinación del contrato o programa[104].La misión define los valores institucionales y estos son gobernados desde el nivel político y estratégico de su institución. Para que la institución pública pueda cumplir su misión es indispensable cierta autonomía funcional y administrativa del Poder Ejecutivo, siempre en el marco de la Constitución y las leyes básicas que rigen la gestión de la administración pública. En este aspecto, determinarán la conformación del modelo de gobernanza de la institución variables como: el grado de representatividad de integrantes de áreas administrativas o artísticas, empleados públicos, miembros de la Asociación o voluntarios, así como también los

[104] Los casos que ejemplifican esta cuestión son el Teatro Nacional Cervantes y el Centro Cultural Recoleta a partir de 2015.

sistemas de control estatales, los sistemas de participación a escala interna y externa como así también la cultura organizativa.

Así, por ejemplo, las decisiones políticas como las relacionadas con el modelo de explotación corresponden a la dirección del museo o teatro. De esta manera, la dirección asume el nivel estratégico tanto en la planificación de los recursos públicos como el control de los resultados de gestión pública. A veces, procesos de decisión estratégicos se comparten con la dirección de la Asociación de Amigos como aquellos relacionados con el destino de los fondos aportados por la asociación.

Los límites de los niveles estratégicos dependen del modelo de gobernanza de la institución pública. En las estructuras autónomas o jerárquicas, los miembros de las Asociaciones de Amigos suelen asumir algunas decisiones estratégicas mientras que, en las estructuras matriciales, mayormente se limitan a decisiones operativas o estratégicas-operativas.

Una vez que están definidas responsabilidades y tareas en uno y otro espacio, más allá del tipo de organización formal y legal, se cristalizan los procesos administrativos y de producción para ser más eficiente la concreción de los objetivos fijados.

Como se pudo ver las Asociaciones de Amigos que adquieren mayor injerencia a nivel político y estratégico en la institución que acompañan son aquellas que fueron incluidas como parte del consejo de dirección de la institución pública (Son los casos Amigos del Centro Cultural Recoleta hasta 2015 y Fundación Teatro Colón hasta 2008). Se han estructurado mayormente con jerarquías y liderazgos personales que, a lo largo de su historia, han negociado distintos espacios de protagonismo, ya sea para patrocinadores o sponsors o para desarrollar actividades destinadas a los donantes privados o mecenas. En estos casos, el modelo de gobernanza de la institución pública que se instauró desde su origen puso en el centro a su Asociación de Amigos como un modo de participación privada en el servicio público del teatro o museo. Un caso emblemático y a su vez paradójico es el del binomio del Teatro Colón con su Fundación, cuando en 2008 el teatro cambió a un modelo de gestión financiera autárquica y la Fundación de Amigos pasó a integrar el Consejo Asesor Honorario, con mayoría de miembros elegidos por el Poder Ejecutivo.

La paradoja que cabe señalar en el caso anterior es que, en la práctica, los *Amigos* no ganaron más participación ni injerencia en las reuniones de Consejo y las actividades de ambas organizaciones funcionan sin ningún vínculo. En definitiva, la promoción de la política del autofinanciamiento y el progresivo desfinanciamiento público alentó a la autonomía del Teatro y de la Fundación para operar y en este caso sin - o con muy escaso

- diálogo, pues las actividades o programas que habían sido promovidos desde la Fundación (como las becas a los estudiantes del ISA y el Programa de visitas guiadas) fueron tomados por el Teatro para desarrollarlo con sus propios recursos.

En el caso de Asociaciones de Amigos que adoptan estructuras autónomas (es el Caso de la Asociación Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes), la autonomía viene generalmente con la independencia completa en la actividad, sujeta a un monitoreo y evaluación del director de la institución pública. En este caso, todo indica que sería óptimo que puedan ser emisores de propuestas cuando lo crean necesario. Esta responsabilidad requiere un mayor grado de profesionalización del equipo de trabajo y posiblemente rentado. Al mismo tiempo, la Asociación de Amigos autónoma es muy dependiente del museo o teatro que acompaña, en cuanto a su estrategia de gestión, su espacio y su público. Es decir, es una autonomía en diálogo político con la dirección de la institución pública, su contexto y territorio, receptivos a propuestas tanto del museo como de la comunidad. En el binomio Museo-Amigos, la asociación se ubica en las decisiones de la esfera operativa aunque, como se vio en algunos de los casos analizados, esta postura termina siendo estratégica para asegurar la relación productiva entre ambas organizaciones. Es decir, la independencia de la Asociación de Amigos implica la no injerencia en la función principal de la institución –artística y territorial- para una buena relación de cooperación entre ambas.

Se puede señalar en cuanto a la relación de poder entre Amigos y Dirección del Museo que, en algunos casos a lo largo de los años, estos se convirtieron en mucho más que protectores y auxiliares de las políticas de las respectivas instituciones para atravesar el límite del espacio público e intervenir en su programación. Por otro lado, respecto a la composición social de los miembros de las Asociaciones de Amigos, en muchos casos se replican roles que ocuparon familiarmente. Es sugestiva la distribución de roles de género para tomar el rol de presidentes de estas organizaciones: Mientras los hombres han manejado el holding familiar, las mujeres se ocupaban de una suerte de filantropía corporativa cultural. El caso más notorio es Nelly Arrieta de Blaquier que presidió a la Asociación de Amigos de Bellas Artes durante 34 años.

Finalmente, se puede ver que la coordinación entre institución pública y asociación civil, junto con una comunicación adecuada refuerza el compromiso con la misión y el equipo y asegura la integración de ambas. Por lo dicho anteriormente, gran parte del éxito del binomio como alianza para cumplir la misión artística y territorial depende de la claridad con la que la institución pública trace y comunique su estrategia de gobernanza para hacer

operativa su misión institucional. Asimismo, se observó que en esta coordinación se agilizan sus organizaciones y resuelven conflictos habitualmente heredados de estructuras complejas, con funciones duplicadas. Y además, la capacidad de ambas de gestionar adecuadamente la comunicación y coordinación de proyectos de trabajo en común.

5.4. *Discursos y lógicas en tensión*

A partir de los atravesamientos ideológicos que se imprimen en la misión y guían sus acciones desde las lógicas política, administrativa, artística o de lo público-Comunidad, se legitiman los modelos de gestión de cada agente del binomio.

Puede afirmarse que los responsables de las Asociaciones civiles entrevistados sostuvieron que los museos no serían sustentables sin los fondos estatales para cubrir mínimamente los gastos ordinarios, no obstante, son considerados insuficientes. Al mismo tiempo, coinciden que la función principal de las Asociaciones de Amigos es colaborar económicamente con el museo o teatro para el mejor desarrollo de sus actividades. Asimismo, esta función complementaria no es percibida desde el interior de las relaciones institucionales como un mero recurso de obtención de fondos, sino que existe una indiscutible entidad gestiva, concebida en el espacio intermedio entre las instituciones públicas y sus asociaciones civiles. En ese sentido, cuando el vínculo entre ambas organizaciones es activo, o como suele decirse *cuando trabajan en colaboración*, el museo tiene una tarea con perfil artístico, enfocado en la programación y la Asociación de Amigos, enfocado en un perfil gestivo.

A continuación, se desarrollan las lógicas en tensión en cada caso de Asociación de Amigos, incluidas en la presente investigación. Se analizarán las ideas, representaciones o prejuicios que existen en distintos ámbitos ligados las Asociaciones Amigas de instituciones públicas.

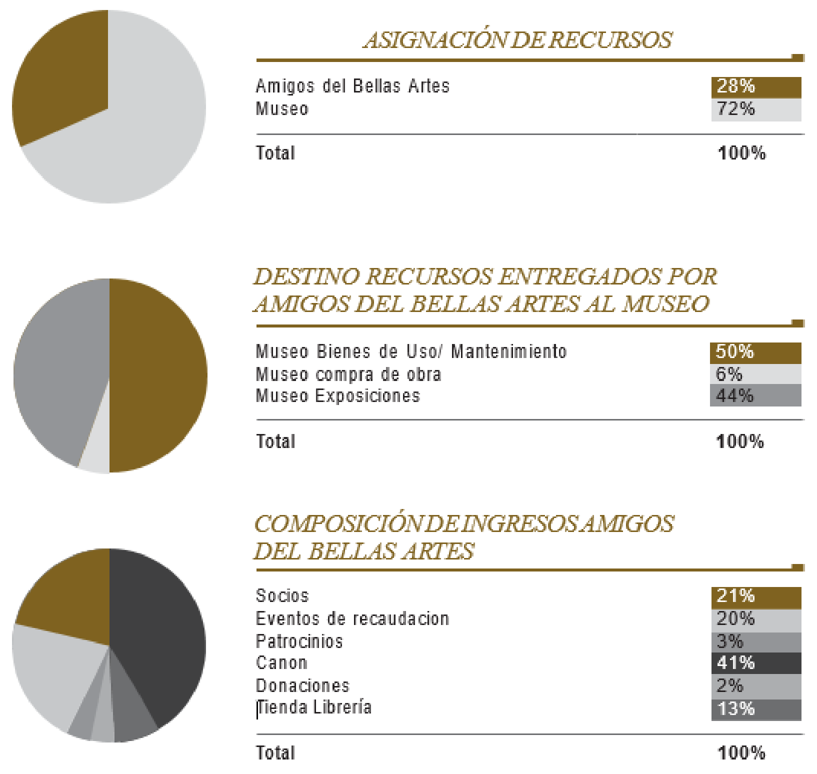
5.4.1. La lógica administrativa y pública

La **Asociación de Amigos del Museo Nacional Bellas Artes** realizó en 2015 una alianza con Deloitte a cambio de asesoramiento contable y la auditoria anual de sus balances. También, acordaron con el estudio Nicholson y Cano un asesoramiento legal.

La AAMNBA edita una revista anual de Memoria y Balance, donde difunde a todo el público, pero fundamentalmente a sus asociados, los logros y objetivos cumplidos, el detalle de ingresos y gastos así como también los ítems más relevantes del Balance. A continuación, se presentan parte de la Memoria y Balance 2016 de la AAMNBA:

Esquema 6: Resumen del Balance de las AAMNBA

LA ASOCIACIÓN EN NÚMEROS 2016



ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Amigos del Bellas Artes	28%
Museo	72%
Total	100%

DESTINO RECURSOS ENTREGADOS POR AMIGOS DEL BELLAS ARTES AL MUSEO

Museo Bienes de Uso/ Mantenimiento	50%
Museo compra de obra	6%
Museo Exposiciones	44%
Total	100%

COMPOSICIÓN DE INGRESOS AMIGOS DEL BELLAS ARTES

Socios	21%
Eventos de recaudacion	20%
Patrocinios	3%
Canon	41%
Donaciones	2%
Tienda Librería	13%
Total	100%

Fuente: Memoria y Balance 2016 de la AAMNBA.

Tal como se corroboró en la presente investigación, los gráficos elaborados por la AAMNBA tienen como insumo la información de los Balances Contables. En *Anexos*, se hizo un análisis más detallado y transparente de los ítems expuestos en el Esquema 8.

Respecto al criterio para la asignación de fondos, la AAMNBA prefiere las campañas para financiar proyectos específicos y relacionados directamente con el objetivo del estatuto: por ejemplo, para comprar un cuadro, reparar un aspecto del edificio, una obra de mantenimiento, etc.[105]

La directora ejecutiva de AAMNBA define a la Asociación como un mediador o articulador entre el sector público y privado. “Es un interlocutor con patrocinadores y donantes y un mejor representante de los intereses privados que quieran trabajar con el Estado al realizar acciones comerciales o de sponsoreo”- concluye, sumando evidencias a esta hipótesis de las asociaciones como un intermediario legal, pero también discursivo y cultural, entre las instituciones públicas y el sector privado.

[105] Del trabajo de campo de este estudio.

En palabras de White: “No creo que las empresas aportaran su dinero si el trato fuera directamente con el Estado. La asociación civil da mayor confianza desde su imagen de “transparentes, eficientes y responsables con las condiciones acordadas ya sea comerciales o de marketing (contratos, logos, contraprestaciones). De esta manera, las Asociaciones de Amigos son un respaldo ante los patrocinadores”.

Por último, en la Asociación Amigos del Museo de Bellas Artes se hacen encuestas a alumnos y se elaboran informes de evaluación semestralmente. El objetivo es conocer las características, satisfacción y demandas de los alumnos de los Cursos y Seminarios de la Carrera Corta de Historia General De Arte, Cursos Complementarios y Maestros, Cursos de Arquitectura y Música y Seminarios de Literatura[106].

Desde la lógica de *lo público*, cuando se pretende ponderar los proyectos a elegir para el desarrollo de fondos, Fiona White, directora de Amigos del Bellas Artes[107] cree que los proyectos artísticos y culturales deben estar relacionados con el bienestar de la Comunidad. Su postura pasa por una fuerte conciencia de las necesidades básicas que aún falta cubrir en la comunidad y la responsabilidad de la gestión de fondos públicos. En la elección de un proyecto institucional para la búsqueda de fondos se debe tener en cuenta que los costos del contribuyente estén de acuerdo con las posibilidades socioeconómicas de la comunidad, para que su servicio sea percibido como un aporte al bienestar de la sociedad y no como una carga demasiado onerosa a los beneficios que produce. “En Argentina estamos en desventaja frente a proyectos de instituciones que tienen como objetivos resolver necesidades básicas aun no cubiertas como la salud, la alimentación, la vivienda, etc.”, dice White.

Gabriela Di Giuseppi, directora ejecutiva de la **Fundación Amigos del Teatro San Martín** fundamenta muchos de sus proyectos desde el objetivo de fomentar y proteger los derechos de las personas para que puedan disfrutar de las producciones y actividades culturales de su institución[108]. Por un lado, a partir del proyecto de accesibilidad de las obras de teatro, que va más allá de la construcción de infraestructura y, por otro lado, que los proyectos impulsados desde la asociación sean sustentables en el teatro más allá de los gobiernos de turno. Es interesante cómo, en este caso, la permanencia de las asociaciones en el

[106] La Asociación recibió 1286 alumnos en el primer semestre del año 2017 y las encuestas que se realizaron fueron anónimas en una muestra de 500 alumnos (39% sobre el total). Se trabajaron ejes cuantitativos y cualitativos, entre los que se destacan en los resultados obtenidos: Datos generales, educación, comunicación, administración, socios y comentarios. Al mismo tiempo se hizo un análisis estadístico, según las edades de los alumnos, para saber sus preferencias en relación a los medios de comunicación empleados, horarios en los cursos y si eligen ser socios o no. En *Anexos* están disponibles las dos encuestas realizadas por la AAMNBA en 2017.

[107] Del trabajo de campo de este estudio.

[108] Los derechos culturales fueron institucionalizados a partir de las declaraciones de los DDHH. Art. 27 en la Declaración Universal. Estos pactos tienen rango constitucional en Argentina.

tiempo, en contraste con la itinerancia de las gestiones en el teatro, es vista como una oportunidad de los *Amigos* de absorber algo de la responsabilidad pública de la institución, para apoyar su continuidad y su sostenimiento. En palabras de su directora ejecutiva, Gabriela Di Giuseppi "los *Amigos* a veces tienen el tiempo que el director del teatro no puede dedicar pues está inmerso en las prioridades del teatro como son la programación artística y los sueldos de los empleados. Entonces, la fundación se encarga de realizar los relevamientos en el teatro, proponer proyectos para la Comunidad y compartirlo con la dirección".[109]

La Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta resalta de su gestión principalmente el desarrollo de proyectos del Museo para ser financiados a partir de la Ley de Mecenazgo. Asimismo, el desarrollo de sponsors se instrumenta principalmente desde convenios de aportes en especias como vino de Bodegas, insumos de pinturerías a cambio de la mención de la marca en el programa de mano del Museo. El criterio con el cual la Asociación legitima su trabajo es principalmente administrativo y público, pues sus esfuerzos se enfocan en presentar eficientemente los informes de gestión ante la dirección de Museos y las rendiciones a los mecenazgos pedidos a nombre de la Asociación para el Museo[110]. Los proyectos que presentan ante Mecenazgo para realizarse en el Museo son desarrollados íntegramente por miembros de la Asociación. El personal estable del Museo no interviene en este tipo de trabajos pues, tal como remarca la entrevistada "El Museo no puede aportar empleados a las actividades propias de la Asociación de Amigos, no corresponde y no se le permite".[111]

Desde **FADAM**, Sofía Weil de Speroni, a partir de una mirada de política pública y comparada, defiende las instituciones públicas y su patrimonio como espacio público, pero con un sustento privado por sobre el estatal. Continua[112]: "Creo en el Libre Mercado, en una sociedad donde la empresa tiene que tener una participación importante. Creo que como Estado cuantas más trabas pongas a las asociaciones civiles menos van a crecer, desarrollarse y mantenerse el patrimonio y bienes públicos. Me gusta seguir ejemplos internacionales para demostrar que los museos más importantes son usualmente liberales. Hoy en las corporaciones, el área de comunicación e identidad es tan importante como el área de finanzas y en los museos, ocurre algo similar. España está más evolucionada que

[109] Del trabajo de campo de este estudio.
[110] Realizan informes de gestión, solicitados por la dirección general. Memoria y balance anual (relacionado con la Sociedad Civil). También, hacen otro tipo de informes anuales relacionados con las actividades y asistencia de público, pero no son públicos. Han presentado y ganado mecenazgos por proyectos para la refacción del Museo en 2015 (Iluminación, calefacción y jardín del Museo), para la refacción del teatro en 2018 y actualmente en ejecución, la muestra de la colección de 50 trajes regionales que Evita como Primera Dama recibió en 1947 en Madrid. Las rendiciones de los proyectos presentados a Mecenazgo se han realizado satisfactoriamente y sin ninguna observación.
[111] Del trabajo de Campo, entrevista con Poly Ballestrini.
[112] Del trabajo de campo de este estudio.

Francia en cuanto a la apertura de políticas públicas con intervención privada (la administración es mixta) aunque aún siguen siendo más reticentes a incorporar voluntarios frente a las políticas sindicales. Los museos alemanes son mucho más abiertos en términos de modelo de financiamiento, aunque sin wi-fi abierto. En Singapur los museos pueden tener voluntarios, mayormente son los expatriados y quienes realizan las visitas guiadas. En el *Victoria and Albert Museum* de Londres, el 60% lo dona la *Friend Asociation* pero el concepto es diferente. En el Museo del Prado el aporte de los *Amigos* es un 30%. Hay distintas facetas a considerar, aunque hay que tener en cuenta que en Argentina difieren las condiciones en cuanto a la legislación, los desgravámenes impositivos, las políticas de financiamiento público y la relación con sindicatos".

Con respecto a la conformación de las Asociaciones de Amigos afirma que predominan coleccionistas. "Entre los integrantes de las Asociaciones de Amigos predominan mecenas, filántropos, comunicadores, abogados o a lo sumo personas con perfiles estéticos. Sus miembros no tratan de instalar obras de arte o artistas en la programación del museo porque el proyecto curatorial lo tiene siempre la institución. Una vez definidos los lineamientos del museo, los *Amigos* proponen proyectos o alianzas coherentes o acordes a esos lineamientos"[113].

5.4.2. La Lógica artística

La permanencia en el tiempo que, en los párrafos precedentes, se analizó como potenciador del sostenimiento de políticas, de aprendizaje institucional ejecutado a partir de una gestión coordinada, puede expresarse también desde la idea de *tradición*. El discurso de la tradición aparece, con mucha frecuencia, como soporte legitimador de la tarea de las Asociaciones de Amigos. **La Fundación Teatro Colón** se auto asumen como *guardianes* de ciertas tradiciones que fundan la identidad de la institución y protegen su valor simbólico cultural (Giddens, 2007). En esta línea las personalidades destacadas de la Fundación tienen larga trayectoria y experiencia en el ámbito empresarial, diplomático o gubernamental que ofrecen, a modo de devolución altruista y generosa, tiempo y recursos para sostener aquellas instituciones que acompañan. Sus estrategias van desde la asignación de recursos como mecenas a prácticas de cooperación con otras redes nacionales e internacionales o directamente la intervención en algunos aspectos de la institución. Sus acciones apuntan a consolidar y cultivar el reconocimiento como espacio social (lugar de encuentro de las élites) y a la obtención de premios y reputación de la crítica para cantantes líricos. Con respecto a la política de programación del Teatro y del uso del

[113] De entrevista con Sofía Weil en el campo de este estudio.

Coliseo como sala de alquiler para eventos variados (Revista Noticias, 20/02/2017), Ceretti lamenta la pérdida de foco en cuanto al uso del Teatro: "en su afán de cerrar las cuentas económicas programan actividades que no honran la misión del Colón –que son la música y la ópera- y que tanto nos ha costado volver a instalar desde la reforma y reconstrucción[114].

Finalmente, las lógicas y discursos que predominan para legitimar la acción de cada una surgen de lo que cada una interpreta de la misión institucional o de cómo comunica su misión la institución pública.

En el caso del Teatro Colón, siendo una estructura que podría ser definida como elitista, destinada a la alta sociedad, resulta prioritario acordar acciones que hagan que sus actividades sean accesibles a la mayor cantidad de público posible. Para contrastar, se puede comparar con el Teatro Argentino de La Plata, donde las lógicas que rigen a las actividades de su Fundación, son de orden público y de Comunidad, centradas en la accesibilidad. Las entradas a espectáculos de ópera son entre 8 y 10 veces más económicas que los programados en el Teatro Colón[115].Asimismo, los precios de alquiler de las cocheras del Teatro Argentino son muy accesibles e inferiores al promedio del mercado, mayormente para los empleados del teatro y para todo público[116].

5.4.3. La lógica política: de la lógica artística a la pública

A continuación, se citan dos casos de Asociaciones de Amigos que ilustran las distintas posiciones respecto a la lógica política que generan conflictos para el trabajo conjunto del binomio.

La Asociación de Amigos del Centro Cultural Recoleta acompañó a su dirección mientras la estrategia de comunicación institucional estuvo apoyada en la marca *Recoleta*, su historia, el lugar. La actual gestión del Centro Cultural Recoleta desplazó a los integrantes de la Asociación de Amigos en 2016. Tal como se detalló en el Apartado 5.3.2, la metodología de trabajo y estrategia de comunicación de la institución pasó a estar enfocada a la comunidad en general, promoviendo las interacciones entre los artistas y la comunidad. Las lógicas en disputa entre Asociación civil e institución son en este caso la

[114] El Teatro Colón estuvo cerrado por reformas del 2006 al 2010.
[115] A partir de entrevista realizada a María Inés Unchalo, presidente de la Fundación Amigos del Teatro Argentino de la Plata en el marco del trabajo de campo. El promedio de las localidades del Teatro Colón suele ser de $1.729.- y en el Teatro Argentino de la Plata de $ 200.- (Valores del 2017). Además, en el Teatro Argentino la política de precios ofrece descuentos a jubilados, docentes y estudiantes, un programa para personas menores a 25 años y la opción de comprar entradas con los traslados de Capital Federal a La Plata. Fuentes: https://www.gba.gob.ar/teatroargentino/boleteria y https://www.gob.tuentrada.com/teatrocolon/Online/mapSelect.asp)
[116] La Asociación de Amigos del Teatro Argentino de la Plata tiene la concesión de la explotación de las cocheras desde el 2004, a partir de un decreto del gobierno provincial. El precio del alquiler de las cocheras por día en 2017 fue de $ 50.- El precio promedio en mismo mercado era de $250.- a $ 300.-

política y la lógica de *lo público o de Comunidad*, en las que se basa el CCR para evaluar su propia gestión. Las diferencias –expuestas en el apartado 5.3.2- se originan en la forma de gobernanza, el modelo de organización y en la estrategia de comunicación.

La Asociación de Amigos del C.C. Recoleta es crítica con los resultados actuales del Centro Cultural desde la lógica política y artística. En el primer criterio –político- argumentan que, incluso teniendo asignado un presupuesto mayor, la convocatoria de público en el Centro Cultural ha sido menor que años anteriores[117]. Por otro lado, respecto a la lógica artística señalan que la programación ha perdido notoriedad internacional[118]. Desde estas dimensiones los *Amigos* han buscado persuadir a la opinión pública a partir de notas publicadas en diarios como *Clarín* y *La Nación* cuestionando la actual administración del Centro Cultural Recoleta (Sagaian, 2015), (Reinoso, 2016).

En el **Teatro Nacional Cervantes y el Teatro Nacional Argentino (TC-TNA)**, la actividad principal de su Asociación de Amigos siempre estuvo centrada en la organización de los Premios María Guerrero, fundamentada desde una lógica artística. La dirección actual del Teatro, encabezada por Alejandro Tantanian, ha proyectado objetivos para el año 2017 acordes a su misión institucional con una fuerte impronta para el desarrollo de públicos[119]. Se promovió la creación de la Secretaria General como un “nexo entre el Teatro y sus artistas y el público” y un área de Gestión de Públicos como “un espacio de investigación, indagación y usina de acciones para reforzar vínculos y relaciones entre el TC-TNC y sus espectadores” (Teatro Cervantes - Teatro Nacional Argentino, 2017, p.42). Las lógicas que atraviesan entonces a la nueva gestión pública del Teatro son los de Comunidad, artística y política. Un material de exposición del teatro Cervantes hacia su Asociación de Amigos[120] da cuenta de la demanda desde la Dirección del Cervantes hacia sus *Amigos* con la sugerencia de instituir prácticas de organización legitimadas por las lógicas administrativas y públicas. Por un lado, define a las Asociaciones de Amigos como aquellas organizaciones que “con la debida autorización del Estado, se unen para realizar actividades que tienden al bien común” (Teatro Cervantes - Teatro Nacional Argentino, 2017, p.2). Por otro lado, remarca la misión de los *Amigos* desde lo administrativo como quienes deben llevar adelante las asambleas obligatorias y realizar las presentaciones correspondientes ante la Inspección General de Justicia y AFIP. A manera de una carta de recomendaciones informa brevemente cómo constituir una sociedad civil y su estructura, el funcionamiento y

[117] La dirección actual declara haber contabilizado 600.000 personas que circularon por el CCR y no haber encontrado archivos ni registros que respalden el millón y medio que declaró la administración anterior. (Reinoso, 2016).
[118] “Este año el CCR no ha sostenido vínculos con instituciones extranjeras y no ha habido ninguna exposición del exterior” (Reinoso, 2016).
[119] Más información al respecto puede hallarse en *Política presupuestaria del Teatro Nacional Cervantes* (2017).
[120] De trabajo de campo: Presentación “Asociaciones de Amigos de instituciones culturales” (2017).

exenciones impositivas. Finalmente, con el título de "*Benchmarketing*"[121] enumera prácticas de desarrollo de fondos propios y externos (patrocinio, mecenazgo y sponsoreo) de la Fundación Amigos del Teatro Solís, Fundación Amigos Teatro del San Martin, Asociación Amigos del Teatro de la Ciudad de Marbella y Asociación de Amigos del Teatro Cervantes de Málaga, a manera de ejemplos a seguir.

Se ha observado en el trabajo de campo que cuando cambia el modelo de gobernanza de la institución se establecen nuevas reglas y lógicas que requieren un nuevo vínculo con la Asociación de Amigos. Tal como ocurrió en el 2016, con el cambio de gobernanza del Centro Cultural Recoleta desactivó el protagonismo de la Asociación de Amigos en la Comisión Directiva del CCR que evaluaba sus acciones a partir de una lógica artística. La dirección adoptó otras lógicas para concretar su misión: la lógica de lo *público – Comunidad* para legitimar su estrategia de gobernanza y de comunicación desde una programación consensuada a partir de comités rotativos. La Asociación de Amigos, históricamente legitimó su acción desde las lógicas *política y artística* en pos de una mayor repercusión en los medios y el criterio entendido como de excelencia en la programación.

En el caso de la Asociación de Amigos del Teatro Nacional Cervantes, la dirección actual también tuvo un proceso de reconfiguración del vínculo hacia prácticas legitimadas desde la lógica *pública, artística* y *política*, exigiendo a sus *Amigos* adoptar la lógica *administrativa* para ser evaluados. Ante la falta de consenso entre ambas, se desactivó el vínculo con su Asociación de Amigos.

5.5. *Configuración legal*

A continuación, se hará un recorrido de los casos de Asociaciones de Amigos de instituciones públicas –analizadas en los apartados anteriores- y se agregarán otros casos de Asociaciones Civiles y Fundaciones privadas que acompañan o constituyen organizaciones del sector cultural y creativo emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires, Rosario y La Plata. Estos casos añadidos son: MALBA Amigos, Fundación Lebenshon, Fundación Proa y Amigos del Jardín Botánico de la CABA, Fundación Amigos del Teatro Argentino de La Plata y Fundación Amigos del Museo Castagnino, de Rosario.

[121] Término acuñado desde el ámbito del marketing para referirse a una técnica que busca las mejores prácticas en relación con los métodos, procesos de cualquier tipo, productos o servicios de otras empresas y lograr una mejora continua y orientada fundamentalmente al cliente.

5.5.1. *Asociaciones Civiles*

Entre las Asociaciones de Amigos estudiadas en el trabajo de campo, fueron constituidas como Asociaciones civiles sin fines de lucro los Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes y los Amigos del Centro Cultural Recoleta.

Amigos del Museo de Bellas Artes es una de las Asociaciones de Amigos con mayor trayectoria de la Ciudad de Buenos Aires. Cuenta con dos talleres bien equipados, un aula para 40 personas y auditorio para 230 personas donde además de sus cursos se proyecta cine con programación definida por el Museo. Desde sus comienzos se constituyeron en el espacio físico actual, antes que el Museo se sitúe donde se encuentra en el presente[122].

La entrevistada cuenta que cuando asumió en su rol de directora ejecutiva, encontró todos los papeles en orden, pero estaba atrasada la presentación de balances ante la Inspección General de Justicia. Recientemente, la AAMNBA modificó el objeto descripto en el artículo primero de su estatuto agregándole la impronta de las acciones horizontales que componen su misión desde hace más de 25 años. Además del punto a) "Allegar su concurso moral y pecuniario al Museo Nacional de Bellas Artes, con el fin de enriquecer sus colecciones y secundar la acción oficial para el mejor desarrollo del arte". Se añadió:

> "b) Formar para el conocimiento, comprensión, disfrute y difusión del arte y la cultura. d) Fomentar proyectos y acciones que desarrollen el sentimiento artístico social, el bienestar, los valores y la inclusión social a través del arte y la cultura. Organizar conferencias, visitas, cursos y talleres, (…)" (Acta nro. 831 del Estatuto de la Asociación Civil Amigos del museo de Bellas Artes, 2018).

MALBA Amigos se constituyó como Asociación civil sin fines de lucro junto al Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, de gestión privada, para generar una estructura que pueda acercar otra comunidad de personas interesada en el arte y de formar parte del Museo. Los *Amigos*, se fundaron en 2001 a partir de una persona muy allegada al dueño del Museo, Eduardo Constantini. Existe desde ese momento como un espacio dentro de la entidad pero sin estarlo físicamente y se presentan con la misma identidad del Museo -"no podríamos estar en el Museo porque no hay recursos humanos que nos dirijan"-argumenta una de sus vocales, Clara Torresagasti en entrevista para el trabajo de campo. Su formato legal les da un marco para presentarse a concursos que aplican a premios y fondos. Asimismo, en algunas ocasiones, utilizan la Sociedad Anónima que instituye al Museo. Realizan planificación anual, plantean objetivos y mediciones de los mismos.

[122] En abril de 1967 por la ordenanza 22.333 la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires cede en uso (precario) y da posesión a la Asociación del inmueble de Av. Figueroa Alcorta 2280 ex Pabellón del Sesquicentenario, edificio que ocupa desde entonces con la sola condición que los ingresos que genera su uso sean destinados en su totalidad al Museo Nacional de Bellas Artes.

La **Asociación Amigos del Botánico**, se constituyó recientemente bajo una Asociación Civil con el objetivo principal de recaudar fondos para el Jardín Botánico, entidad pública perteneciente a la Ciudad de Buenos Aires. Una de sus socios voluntaria cuenta que tardaron tres años en obtener la personería jurídica por la Inspección General de Justicia con la colaboración del estudio Beccar Varela[123]. Este caso da cuenta del debate alrededor de la normativa de las ONG y los obstáculos registrales, fiscales y en materia laboral y de lavado de activos que se mencionó en el marco conceptual (Capítulo 4.5)[124] No obstante, hoy los *Amigos* del Botánico reconocen que tener personería tampoco facilitó la recaudación y desarrollo de fondos.

5.5.2. Fundaciones

El origen de las Fundaciones en muchos casos se dio a partir de la iniciativa de un gran mecenas que decide poner a disposición su capital con un fin filantrópico, sin la búsqueda de un reconocimiento social a nivel público, en un principio.

La **Fundación Teatro Colón**, está compuesta por muchos miembros activos que componen su patrimonio, a manera de socios capitalistas. Con respecto a la cuestión de las limitaciones del formato legal para desarrollar sus actividades, Ceretti afirma que la figura legal que respalda a la organización no define el respaldo genuino. “A la hora de realizar un evento o conseguir donaciones para el Teatro lo que importa son las personas, su prestigio y sus antecedentes que respaldan una administración de los fondos privados confiable y honesta”[125].

La **Fundación Amigos del Teatro San Martin**, tuvo como fundadora a Tita del Carril, a quien se la conoce por su nombre artístico Tita Tamames, junto a otros mecenas como Amalia Lacroze de Fortabat. Su constitución fue impulsada por esta personalidad, quien presidió los primeros años –en la década del 90- con protagonismo. Hoy la presidenta es Eva Thesleff de Soldatiy, si bien la estrategia en cuanto a la organización cambió respecto a la fundacional, se conserva el estilo de dirección liderado por un mecenas mujer.

Un caso interesante para el presente eje de análisis es el de la **Fundación Amigos del Teatro Argentino** de La Plata. Por empezar, como detalla su directora Ana María Unchalo[126], la creación de la Fundación es posterior a una Asociación Civil de Amigos del

[123] La Sra. Carolina Llosa, entrevistada en el presente trabajo, se comenzó a relacionar con el Jardín Botánico desde hace 15 años, en nombre de YPF patrocinando el Rosedal y proyectos de mantenimiento. Cuando se jubiló, la directora del Jardín Botánico le propuso que formara la Asociación de Amigos del Botánico para recaudar fondos.
[124] El debate se desarrolló desde la Campaña llamada “Una Ley para las ONG”.
[125] Del trabajo de campo de este estudio.
[126] Según trabajo de campo, entrevistada en el Teatro Argentino de la Plata el 17 de Abril de 2017.

Teatro. En ese entonces eligieron ser Fundación porque según su Comisión Directiva tiene mejor capacidad jurídica. Si bien la organización es más engorrosa sirve para recaudar subsidios de montos más importantes como los de cooperación internacional. Remarcan que la figura de la Fundación para el Teatro es fundamental para su sustentabilidad porque el género de obras lírico que lo identifica en su programación requiere mayores fondos que cualquier otro género artístico. En este aspecto, la diferencia con el otro teatro lírico argentino–El Colón- el Teatro Argentino no es autárquico y depende del Ministerio de Gestión Cultural de la Provincia de Buenos Aires. Como no tiene personería jurídica, los fondos que se recaudan por ingresos propios del Teatro se destinan a una cuenta general del Ministerio de Cultura de la Provincia y no necesariamente vuelven a la tesorería del Teatro en la magnitud que fueron recaudados y el tiempo conveniente para atender eficazmente a las necesidades de fondos de la institución.

En sus comienzos, siendo Asociación Civil, se fundó a partir de un grupo de personas que habían sido miembros del Teatro, pero no formaban parte del Consejo de Administración, desarrollando un vínculo estrecho con el director. La organización nació sin tener sede, itinerando en el Cine Rocha y otros espacios estatales. Su misión principal fue históricamente juntar fondos para complementar los fondos públicos en la financiación de gastos artísticos, de producción de los espectáculos, visitas guiadas, congresos y formación de los músicos de la institución[127]. Actualmente, por estatuto la Fundación puede cumplir su objetivo mientras sea en la sede del Teatro. No llevan adelante la planificación de sus gastos, sino que responden a las necesidades financieras proyectadas por el Coliseo. No obstante, planifican y administran sus actividades para presentar los balances y rendiciones contables e impositivas obligatorias en tiempo y forma.

La **Fundación Amigos del Museo Castagnino**, se constituyó como fundación junto al Museo público, dependiente de la Secretaria de Cultura de la Ciudad de Rosario, Pcia. De Santa Fe. Liderada por familiares de la Sra. Rosa Tiscornia de Castagnino quien realizó la donación a la Municipalidad de obras y el espacio construido especialmente para el desarrollo del Museo de Arte en memoria de su último hijo, Juan Bautista Castagnino[128]. Esta fundación siempre estuvo compuesta por aproximadamente 25 miembros, algunos "honoríficos", que, con el espíritu de un club social, se definen como una cooperativa formada por socios que deben tener dos cualidades: Gustos afines a las artes visuales y

[127] La Fundación financió en 2012 la TA-Escuela -La escuela de artes y Oficios- a partir de la gestión de subsidios de Naciones Unidas y fondos de Desarrollo Social y el Ministerio de Trabajo destinados a pagar sueldos de los docentes. Asimismo, financia actividades de formación a partir de su Centro de Experimentación y Creación Contemporánea del Teatro Argentino (TACEC).

[128] El palacio fue proyectado por los arquitectos Hilarión Hernández Larguía y Juan Manuel Newton y se inauguró oficialmente como Museo el 7 de diciembre de 1937.

un vínculo con peso y poder político en la dinámica económica de la Ciudad[129]. Sus acciones históricas fueron y son motorizar la compra de obras y elementos para las muestras, resolver problemas edilicios, financiar el concurso anual de obras de arte en el salón principal del museo e incluso, ser quienes sacaron adelante al museo de crisis en los años 1982 y 2001[130]. Con respecto a la dimensión legal, el entrevistado sostiene que si bien el formato legal de fundación no alcanza para acompañar al efectivo desenvolvimiento de la misión que se plantean como Asociación de Amigos del Museo por cuestiones burocráticas; la mayor limitación que encontraron para desarrollar sus actividades tuvo que ver con la poca recepción y aceptación de la gestión ejecutiva del director de turno del Museo de sus propuestas para con la institución.

Otro caso cercano es el de fundaciones privadas del sector cultural, que coproducen junto al Estado programas con una orientación comunitaria o de acción social. En general la constitución legal de las Fundaciones partió desde una estrategia impositiva de una empresa o a partir de la donación de un mecenas.

El primer ejemplo se vio en la **Fundación Proa**, a partir de la Organización Techint que, si bien es una entidad a la que programan desde una estructura empresarial, trabajan con herramientas estatales para el financiamiento haciendo alianzas entre lo público y lo privado. En este sentido, impulsan iniciativas que intervienen el espacio público del barrio para ser financiadas mediante la Ley de Mecenazgo. Como empresa no pueden financiar proyectos propios mediante esta herramienta, pero son mecenas de proyectos de instituciones públicas como Centro Cultural San Martin, Colon Contemporáneo[131], El Teatro de la Rivera o emprendimientos culturales del barrio. Desde su perspectiva, tal como cuenta Elizabeth Torres: “El mecenazgo ayuda a financiar con fondos del Estado, proyectos culturales que él mismo no puede ocuparse porque tiene otras problemáticas a resolver. A partir de este programa de promoción cultural la sociedad civil colabora con mayor libertad para generar proyectos y el Estado no pierde presencia en las políticas culturales”[132].

El segundo ejemplo se vio en la **Fundación Lebenshon**. En entrevista con la responsable en relaciones Institucionales, Herminda Lahitte cuenta que sus administradores reconocen en esta estructura legal ventajas para constituirse institucionalmente. Con respecto a esta

[129] Información elaborada a partir de la entrevista con José Castagnino, uno de los socios referentes de la Fundación Amigos del Museo Castagnino y heredero de su fundadora.
[130] En 1982 se robaron cuatro obras de Goya por negligencia del gobierno en la inversión necesaria en la seguridad del museo. En 2001, frente a una de las últimas crisis económicas del país, el director de la Fundación propone una idea “revolucionaria y filantrópica”: le pide a los artistas que donen obras para formar la colección de arte contemporáneo en el Museo del Macro, que se inaugura en 2004. Según entrevista de trabajo de campo a José Castagnino.
[131] *Colón Contemporáneo* es el programa del Teatro Colón dedicado especialmente a la producción de conciertos de gran magnitud en términos artísticos y de producción, completamente enfocado en la música contemporánea y distintas ramas del teatro musical y drama.
[132] Asistente de dirección de Proa, entrevistada en trabajo de campo.

cuestión detalla que, a la hora de presentarse en convocatorias para fondos internacionales, la Fundación es el *paraguas legal* de proyectos que articulan junto a otras organizaciones del sector y se administran fondos públicos de manera transparente. Estas son algunas de las ventajas mencionadas frente a la desventaja de algunos mecanismos burocráticos adicionales para operar ante la Inspección General de Justicia. Por otro lado, en el caso citado, como organización familiar la constitución legal permitió que los roles que impone la Fundación desde su estatuto puedan empoderar y darle la autoridad necesaria a quien correspondía para hacer prevalecer la institución como organización frente a la estructura familiar. Es decir, en este caso la embestidura de directora de la Fundación a la nieta frente a su abuelo, el fundador.

6. Conclusiones

El presente trabajo ha ofrecido un análisis de las estrategias de gestión y organización de las Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas (especialmente de museos y teatros públicos) emplazadas en la Ciudad de Buenos Aires y en funcionamiento en el período 2015-2019. El estudio se basó en el vínculo político y las lógicas –administrativa, pública, política y artística- y objetivos que persiguen las Asociaciones civiles en pos del ejercicio de buenas prácticas. Se analizó el escenario institucional, dando cuenta de los fundamentos identitarios, históricos, políticos, filosóficos y legales que han definido la existencia de las fundaciones y Asociaciones de Amigos.

Dicho análisis revela la conveniencia de precisar una serie de asuntos relativos a la estrategia institucional y organizacional, la gestión de recursos humanos implicados –miembros voluntarios o rentados-, las alianzas, la gestión de recursos, los procesos administrativos y el análisis de criterios de evaluación institucional, que en ocasiones deriva en conflictos entre las direcciones de instituciones públicas y las Asociaciones de Amigos.

Más allá de las definiciones organizativas autónomas o anexas a instituciones estatales, se han analizado los discursos y las lógicas en tensión que atraviesan las Asociaciones de Amigos para poder concretar operativamente su misión en el servicio público y construirse también desde un discurso institucional en coordinación con las entidades públicas del sector cultural y creativo que acompañan.

Finalmente, se han subrayado una serie de cuestiones relativas a la atención a los derechos culturales, y a la conveniencia de trabajar con una agenda institucional que considere procesos participativos y transparentes.

En este apartado se realizará un recorrido más detenido por cada una de las hipótesis de trabajo desarrolladas en el capítulo 2.2, a modo de corroboración o refutación de las mismas, como así también el cumplimiento de los objetivos de investigación a partir de los principales hallazgos y los resultados obtenidos en el trabajo de campo. A partir de este estudio, se realizará un balance respecto al modelo teórico explicativo propuesto para comprender desde este esquema de análisis, las complejidades en la gestión, vínculo y evaluación de las Asociaciones de Amigos, y se desplegarán nuevas preguntas que éstos sugieren para la postulación de futuras líneas de investigación considerando su viabilidad.

El vínculo ético de amistad produce una conflictividad latente entre las Asociaciones de Amigos y las instituciones públicas.

Los debates en torno a los modelos de financiamiento público de la cultura y las lógicas desde las que se legitiman la administración de los mismos son parte de esta investigación. La idea de "conflictividad latente" ilustra una visión no naturalizada del conflicto, que no es algo anómalo que debe evitarse, sino algo inherente a las relaciones políticas, que deben aceptarse como un aspecto esperable.

Tal como se desarrolló en el Capítulo 5.1 acerca del vínculo político, la cuestión de la amistad nos anuncia el problema del *otro* y la imposibilidad de que exista una amistad perfecta o ética. Al referirnos de los amigos implica comprender qué los une y qué los diferencia en representación de la Asociación de Amigos y una relación de poder con las instituciones públicas.

Los que los une, por un lado, puede ser el mismo compartir con la institución pública. En ese binomio el *otro* representado por la Asociación civil y cada uno de sus miembros, es disuelto como sujeto para constituirse como colectivo comunitario, que o se lo niega o se lo incorpora desde la institución pública para hacer crecer su vínculo.

Por otro lado, lo que los une es también la necesidad de desarrollar fondos de la institución pública y relación por la que se instrumenta el vínculo con el teatro o museo que les da el nombre a la Asociación de Amigos. El problema en este caso es que esa amistad desaparece cuando la necesidad económica o relación en particular desaparece porque el cambio del modelo de financiamiento le da mayor autonomía de desarrollo de fondos a la institución pública o motivos relacionados a la indiferencia de la dirección de la Institución pública o a conflictos con la presidencia de la Asociación de Amigos.

La Asociación de Amigos comparte metas e ideales con la institución pública. Esto, que puede ser leído como algo evidente, tiene como trasfondo la complejidad de una relación que surge como consecuencia de que las normas de funcionamiento son impuestas por el Estado y las estrategias de supervivencia que ambas adoptan en parte son condicionadas por el modelo de financiamiento en el que enmarcan las políticas públicas culturales. La amistad entre las asociaciones civiles e instituciones públicas es el resultado de un delicado equilibrio en la búsqueda de una solución aceptable a estos complejos dilemas y tensiones que se reflejan en las estrategias de financiamiento adoptadas por el Estado.

En este sentido, se pudo ver que en las falencias del sistema de administración pública es donde se hace imprescindible la figura de los *Amigos* y su capacidad de gestión[133]. No obstante, hay un acuerdo común de que las Asociaciones de Amigos no deberían ser quienes cumplan la función indelegable del Estado ante las instituciones culturales. En cualquier caso, aparece una cierta representación de las Asociaciones de Amigos como elementos "compensadores" de las falencias administrativas estatales. Cuando el modelo de financiamiento cambia y la institución puede instrumentar estrategias de desarrollo de fondos por su cuenta, el vínculo y la presencia de una Asociación civil junto a la institución pública pierde sentido y la posibilidad de una amistad desaparece.

Hay un capital adquirido en términos de aprendizaje, de permanencia histórica, que deja a las asociaciones en una buena posición para asesorar con buen criterio a las direcciones de museos o teatros.

Pueden analizarse en esta forma de caracterizar la relación tres puntos importantes. Por un lado, la explicitación de un mecanismo fundamental apoyado en la relativa libertad y fluidez ante la oferta de fondos privados y los aportantes de ese sector, que a merced del formato de la Asociación de Amigos (que no "es" la institución pública, aunque esté íntimamente ligada y comprometida en sus intereses) convierte a la asociación en una herramienta de gestión y canalización de fondos muy valiosa. En la misma línea, y aunque la autoridad legítima del museo es su dirección formal (y no la asociación), la observación respecto de la alternancia de ésta en oposición a la continuidad de las Asociaciones de Amigos, habla también de una cierta legitimidad en la experiencia y permanencia. Como en las amistades, los años parecen otorgar al "amigo viejo" una dosis de autoridad práctica. La tercera observación tiene que ver con la referencia a lo dicho por muchos integrantes de las Asociaciones de Amigos: "siempre hay que tener buena relación con las direcciones del

[133] Incluso, el principio de arm's length, presente en el modelo de *Estado Patrocinador* se apoya en la desconfianza del Estado para la gestión cultural. Este modelo es descripto más en detalle en el apartado 3.6.

museo", que muestra de algún modo las fronteras entre esas distintas legitimidades, que deben ser respetadas, cuidadas, mantenidas en buenos términos.

En la visión de la amistad que se describe a partir de la obra de Aristóteles cada vez que surge un agravio o desengaño entre amigos, sugiere que "se han equivocado de amistad", confundiendo la amistad perfecta (ética y legal) con la amistad imperfecta (por placer o utilidad. Y, en definitiva, no se ha comprendido la clave de la amistad, expresada en la frase "¡Oh, amigos míos, no hay ningún amigo!" de Aristóteles. Es decir, no existe amistad perfecta sino aquella que es recíproca, que se comparte y en la que existe siempre y cuando prevalezca la institución pública que le da sustento a la relación.

Por lo tanto, para evitar los "desengaños" de quienes colaboran para una institución porque no se sienten recompensados en ese vínculo, habrá que tener en claro primero los términos de esta relación política planteada por Derrida, tanto desde la dirección de la institución como de quiénes dirigen la Asociación de Amigos y los que se acercan para colaborar, participar y disfrutar de esa tarea. Primero, no es una relación entre pares o semejantes, sino que hay uno de ellos que ejerce el poder, en el caso de estudio debe ser la institución pública para resguardar la misión institucional. Segundo, no existe la amistad perfecta sino aquella amistad recíproca, que se comparte por placer o utilidad. Tercero, el compartir implica diferentes instancias de participación ciudadana o en Comunidad. Cuarto, la reciprocidad de un vínculo sujetado a la lógica del cálculo y del intercambio crea una economía de retribuciones, pero no sería un vínculo de amistad sino de *sponsoreo*.

Y con respecto a los puntos mencionados se harán los siguientes comentarios:

A lo largo de esta investigación se han expuesto abundantes ejemplos de luchas de poder en los que la explicitación del conflicto, o la puesta en palabras de lo que se esperaba de cada uno, resultó clave en la construcción de vínculos claros y productivos[134].

Desde una perspectiva humana, teniendo en cuenta la distintas motivaciones y formas de comprometerse descriptas en el marco conceptual desde las políticas de la amistad recíproca, es fundamental - y un rasgo propio de una buena práctica - acordar contratos claros entre Asociaciones de Amigos y sus voluntarios. Además del aspecto legal, en la medida que cada persona se postula a cada proyecto, el voluntario puede tener varios roles. Al tener distintos roles, en su recorrido por diferentes proyectos de la asociación, desarrolla

[134] Puede mencionarse, como ejemplo el caso de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes. Uno de los conflictos más extensos y comentados por la prensa. En este caso, la incorporación del rol de un director ejecutivo en la Asociación de Amigos y nuevos circuitos administrativos con el Museo hizo más eficiente el trabajo conjunto entre Museo y *Amigos*.

diferentes vínculos y relaciones con otros miembros internos y externos. De esta forma, cada voluntario puede recoger mayores conocimientos propios y construir aprendizajes colectivos que ayuden a comprender a cada uno la misión de la asociación y su binomio con la institución en su totalidad. Cuando la colaboración se genera de esta forma, sostenible y desde la participación democrática, es cuando las relaciones entre los miembros de la organización y de la institución crean procesos virtuosos para concretar los objetivos. Son experiencias donde los procesos de decisión y gobernanza son capaces de asegurar la integridad y el equilibrio entre la misión colectiva y los objetivos individuales de sus miembros, es decir la reciprocidad de la relación. En este punto y teniendo en cuenta que el Estado es quien debe ejercer la potestad sobre sus instituciones, el desarrollo de un programa de voluntariado en las instituciones públicas puede dinamizar la relación de lo público con la Comunidad sin la mediación de la Asociación de Amigos.

Desde la perspectiva de las Asociaciones de Amigos, se debe tener en cuenta que en estas organizaciones culturales la mayoría de las personas participan como voluntarios, usualmente con la condición de que parte del vínculo sea recíproco. Por ende, esta condición implica que, de alguna manera, los voluntarios sean parte de los procesos de decisión relacionados con las actividades institucionales de los *Amigos* que participan o al menos, considerados por la dirección como un público específico de las mismas. Este argumento no descarta que en la asociación haya líderes o coordinadores operativos, directores ejecutivos que determinen sus roles, necesarios para llevar adelante los proyectos que se emprendan. En cuanto a las buenas prácticas de voluntariado, las Asociaciones de Amigos deben entender el trabajo voluntario como una práctica organizada en el marco de un programa donde complemente la labor de los empleados públicos de los museos, pero que nunca los debería sustituir o suplantar.

Luego, la relación de confrontación, cooperación o indiferencia entre instituciones públicas y Asociaciones de Amigos dependen de los perfiles de conducción y la relación particular entre directores de ambas organizaciones y los actores involucrados y en gran parte, se desarrolla en función de cuestiones relativas a los modelos de apoyo estatal de la cultura que predominen y la concepción que se tenga del derecho a la cultura y la participación ciudadana.

Finalmente, y tal como se diferenció en el marco conceptual, la gestión de recursos llevada a cabo por la Asociación de Amigos como por la institución pública no debe considerar como sinónimos los perfiles de mecenas, patrocinadores o sponsors y auspiciantes. La relación de *sponsoreo* no es asimilable a una amistad, sino que es un trato comercial, donde

prima el beneficio de la empresa o persona que decide hacer la acción de marketing. Las Asociaciones de Amigos usualmente son los intermediarios entre museo o teatro y sponsor.

> *Las lógicas que deben legitimar principalmente el trabajo de las Asociaciones civiles vinculadas a Instituciones públicas deben estar centradas en el eje administrativo y público.*

Tal como se desarrolló y analizó en el trabajo de campo, las Asociaciones de Amigos gestionan con mayor eficiencia los fondos de la institución que no son estatales. Se conforman bajo modelos de organización inevitablemente afectados por la estrategia de gobernanza de la institución pública a la que están vinculados y el sistema de financiamiento estatal. Sin embargo, el análisis nos ha llevado a concluir que la capacidad de gestión de las Asociaciones de Amigos para resolver falencias de la administración pública no debería darles la potestad de ejercer la función indelegable del Estado ante las instituciones públicas del sector cultural y creativo.

A modo de conjetura, se puede decir que la "ineficiencia" de la gestión pública es también, entre otras cuestiones, consecuencia de su menor sujeción a las leyes del mercado, donde muchas veces, en nombre de la eficiencia, se relega la sostenibilidad cultural y el análisis de la gestión en términos de derechos a garantizar. En este sentido, el vínculo interno entre la institución pública y su asociación conlleva nuevamente a la imagen de aquel espacio intermedio en el que la terceridad es disputada (o negociada) entre valores y lógicas contrapuestas y complementarias, donde estado y fondos privados aparecen como los dos polos en tensión. Uno de los grandes desafíos de este binomio gestivo es saldar esa disputa en una clara estrategia de gobernanza que busque un permanente equilibrio entre las demandas de una gestión eficiente, integrada a un campo regido por las políticas culturales estatales, sin dejar de cumplir su función de garantizar el derecho del acceso a la cultura.

La hipótesis mencionada en el título del presente apartado busca dar respuesta al interrogante "¿Qué lógicas deben legitimar el trabajo de las Asociaciones civiles vinculadas a Instituciones públicas?", y en ese sentido, aun cuando existe un acuerdo general acerca de la importancia de la existencia de las Asociaciones de Amigos para resolver temas administrativos y económicos en las instituciones públicas, en muchos casos se pudo ver que no siempre es un rol de colaboración con la misión a raíz de luchas de poder entre miembros y/o directores de las asociaciones y directores de las instituciones. Si bien es claro un alto grado de compromiso con la misión organizacional y motivación en los miembros de las Asociaciones de Amigos, muchas veces sus esfuerzos no se dirigen hacia los objetivos impulsados por la dirección de la institución pública o la misión institucional es

entendida por cada uno desde lógicas diferentes. Más allá de los valores asociados a la misión, se puede evaluar el grado de alcance e impacto a partir de lógicas que en cierta medida legitiman sus acciones: la lógica política, artística, público y administrativa.

Entender a las Asociaciones como organizaciones donde pueden convivir el discurso de la administración, el discurso legal, el debate político y el componente ético, es parte de la complejidad que este estudio ha pretendido abarcar. A partir del trabajo de campo, se ha observado que las lógicas en la que se deben centrar principalmente las Asociaciones de Amigos para medir el impacto de su tarea son la lógica *pública o de comunidad* y la lógica *administrativa*. La primera está relacionada a la accesibilidad y el buen servicio público y la segunda a la eficiencia y eficacia en cuanto los procedimientos que hacen a una administración transparente.

La lógica *pública o de comunidad* que legitima el trabajo de las Asociaciones Civiles vinculadas a instituciones públicas se apoya en buenas prácticas como mediadores entre el Estado y el sector privado. El perfil gestivo de las asociaciones, más permeable al mundo de la gestión privada, es un perfil que no termina de ser apropiado para la gestión oficial del museo, que se orienta más a lo artístico y, a la lógica (estatal) de la distribución. Por eso, la idea de que las asociaciones resultan mejores interlocutores con el sector privado (p.e. cuando ofrece fondos o productos a cambio de instalación de logos, marcas, u otros acuerdos de beneficio mutuo), sugiere que la asociación absorbe la lógica corporativa a las que la lógica pública, estatal y centrada en el derecho y la accesibilidad de la gestión del museo, es más bien refractaria. En la división de roles entonces, al museo le toca el arte y la política cultural y a la asociación le queda la gestión y el diálogo con los agentes privados. Esta mediación se ampara, por un lado, en la configuración legal de las asociaciones, que no tienen las restricciones de las instituciones públicas a la hora de realizar ciertas transacciones[135].

A su vez, existe una mejor recepción en el sector privado (aportantes, donantes y empresas dispuestas a permutar servicios por presencia de marca, por ejemplo) a las Asociaciones civiles como interlocutores, más habituados a la lógica corporativa. Además de ser un mediador, los *Amigos* son vistos como una garantía de confianza ante los sponsors.

La lógica administrativa que atraviesa a las Asociaciones de Amigos se instrumenta en pos de una organización democrática y transparente y se respalda en la idea de que los fondos que obtiene y administra una asociación, aún sin provenir en forma directa de las arcas

[135] Los Museos pueden recibir donación de obras de arte a través de la Comisión de Patrimonio, pero no están autorizados a recibir donaciones ni aportes privados en dinero, función que si pueden ejercer las Asociaciones de Amigos.

fiscales, se mueve en torno al valor público de la institución, por lo que es también, indirectamente, un capital público cuyo uso es tributario de los mismos cuidados, responsabilidad y transparencia que un presupuesto ministerial. Por ende, deben responder con efectividad y transparencia.

De manera complementaria, las direcciones de las instituciones públicas deben velar por la excelencia y la calidad artística de su programación –lógica artística- como así también atender a los aspectos políticos en términos de desarrollo de audiencias, repercusión y opinión pública para un mayor consenso social, es decir, medido desde la lógica política y pública en términos de Schargorodsky y Bonet (Ibíd.).

En términos de criterios de evaluación centrados en la lógica artística, las Asociaciones de Amigos que persiguen la excelencia se centran en la calidad más que en la popularidad. En la perspectiva de Garnham (2011), el problema de las mencionadas políticas es cómo evaluar la excelencia y asegurar el acceso a audiencias que no aprecian espontáneamente esa “calidad cultural”. No obstante, en esos casos también cobra sentido la tarea de extensión de las Asociaciones como promotores de cursos y propuestas educativas en instituciones públicas que no tienen un departamento de educación desarrollado.

Las Asociaciones de Amigos están obligadas a presentar Rendición de cuentas, Balances y Convenios firmados con sus Museos (Ley 17.321, Resolución 4593). No obstante, no todas hacen públicas sus Memorias y evaluación de sus actividades anuales. Para la presente investigación no fue posible conseguir la información necesaria por parte de los actores para analizar la participación, el volumen y el impacto de cada Asociación civil vinculada a una institución pública del sector cultural. Tampoco fue posible acceder a la auditoría pública hecha a doce Asociaciones de Amigos (Viéitez, 2017). No obstante, en Anexos se presentó una matriz de análisis que puede servir para otras investigaciones a partir de los balances y presupuestos provistos por la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes y la dirección del MNBA de los años 2016-2017, único binomio que facilitó la información solicitada.

Es indispensable para que el binomio asociación-institución cumpla con su misión y su discurso que ambas se complementen y compartan el criterio y lógica para evaluar cada una de sus actividades y resultados.

En todos los casos, las Asociaciones de Amigos trabajan en sintonía con la misión institucional cuando desde la dirección de la institución pública se establecen procesos de decisión de gobierno abierto y democrático. Asimismo, cuando se parte de una clara

estrategia institucional se pueden hacer operativos los valores que fundamentan la misión del teatro o museo y se pueden evaluar sus actividades a partir de las lógicas que atraviesan los objetivos de la institución y a su Asociación de Amigos.

> *La constitución legal elegida por una Asociación civil da cuenta de un modelo de financiamiento estatal, la concepción de cultura y participación de la Comunidad en la vida de las instituciones públicas.*

Con respecto a la dimensión legal, esta hipótesis responde a la siguiente pregunta: ¿Cómo se elige la configuración legal para cumplir la misión de las Asociaciones civiles vinculas a las instituciones públicas? En un principio, la consolidación de los *Amigos* como asociaciones civiles o fundaciones respondió en la mayoría de los casos a una necesidad legal y económica para ingresar donaciones a las instituciones públicas y poder gestionar fondos no estatales de manera transparente[136].

Se ha desarrollado páginas atrás acerca de las particularidades de las dos figuras legales que adoptan las Asociaciones de Amigos: Fundaciones y Asociaciones Civiles.[137] A continuación se resumirán las características más relevantes de cada una:

La Fundación se caracteriza por crearse a partir de la voluntad de uno o dos fundadores que establecen un objetivo altruista, siempre orientado a terceros ajenos a los fundadores y administradores de la misma. El objetivo solo puede ser modificado si fuese imposible su cumplimiento o el Estatuto lo permitiera. No requiere la pluralidad de personas en el acto constitutivo y se organiza a partir de un Consejo de Administración que dirige y administra sus proyectos. Asimismo, se le exigen en su creación y presentaciones anuales mayores requerimientos administrativos por parte de la Inspección General de Justicia u Organismo provincial equivalente.

La Asociación Civil se integra por socios que definen un objetivo que puede tener fines altruistas, culturales, investigativos, científicos, deportivos y vinculados al bienestar social, como también al beneficio de los asociados. Puede cambiar su objetivo si así lo decide la voluntad de sus asociados en Asamblea. Su estructura se organiza a partir de una Comisión Directiva, la Asamblea de Asociados y la Comisión Fiscalizadora.

---

[136] Como se describió más en detalle en el punto 4.2, en la mayoría de los casos las Asociaciones de Amigos siguen siendo actualmente un agente clave para ampliar los recursos económicos de los museos o teatros públicos. La excepción de todos los casos analizados es la Fundación Teatro Colón. Desde que el coliseo es un ente autárquico (2008) no necesita de una asociación civil para ingresar fondos privados. Asimismo, el caso del Centro Cultural Recoleta es una institución pública que pudo ampliar su presupuesto a través del desarrollo de fondos propios con la aprobación por parte de la legislatura de la Fuente 13 proveniente de venta de tickets, cobro de aranceles y alquileres.

[137] En el marco conceptual referido a la Configuración Legal (Apartado 4.5)

A los efectos de constituirse como estructura legal de una Asociación de Amigos, en algunos casos se prefirió como formato legal a las Fundaciones cuando el capital inicial proviene de un aporte o donación inicial de un mecenas o fundador o, de lo contrario por considerarlas una estructura legal más confiable para recibir financiamiento de origen privado o público de organismos internacionales. En otros casos, a las Asociaciones de Amigos les resulta más apropiada la Asociación Civil como figura legal por constituirse a partir de una asamblea de socios con un objetivo en común relacionado con la institución pública y que identifica al grupo de gente que conforman los *Amigos*.

A manera de síntesis de las particularidades de cada formación legal, se pueden puntualizar los siguientes ejes:

- Desde la lógica evolutiva, las Asociaciones de Amigos suelen constituirse como Asociación Civil primero y después como Fundación.

- Desde la lógica económica, las Asociaciones Civiles comienzan con un capital inicial menor que las Fundaciones, pero ambas no tienen límites para gestionar fondos[138].

- Desde la lógica política y gestiva, las Asociaciones Civiles tienen una organización más democrática, a partir de la elección de un objeto de bien común consensuado en Asamblea de Socios, fiscalizada y controlada por un órgano separado de los socios y la dirección. Las Fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, impresa en el objeto establecido en el Estatuto, que usualmente no se puede modificar. No obstante, como se vio en el trabajo de campo, hay fundaciones como la del Teatro Colón compuestas por una gran cantidad de miembros que funcionan como un *club de elite* en el que cada uno de sus miembros tiene un poder estratificado a partir del valor de sus aportes.

- La lógica legal propiamente dicha sugiere que las Fundaciones se instituyen como un paraguas legal más sólido que las Asociaciones Civiles. Es decir, el formato legal es un instrumento para dar transparencia en la gestión de los fondos externos de la organización.

Puede concluirse finalmente que la constitución legal elegida por una Asociación de Amigos en un principio da cuenta de la misión por la que fueron creadas en relación al modelo de financiamiento estatal y en alguna medida también de sus valores y formas de entender la participación de la sociedad civil en la vida de las instituciones públicas.

---

[138] Actualmente el capital inicial es a partir de $ 80.000.- para las Fundaciones y de $ 1.000.- para las Asociaciones Civiles. Ley Nº 19836 (15/9/72) (BO 25/9/72).

Tal como se analizó más atrás, se puede observar que la conformación legal elegida por una Asociación de Amigos sugiere una visión particular acerca de la participación civil y colectiva en el espacio público o común. En el caso de las Asociaciones Civiles, la participación como ciudadanos vinculados se entiende como socios comprometidos con la identidad de la institución pública. En las Fundaciones la subscripción como miembros puede interpretarse como donantes filantrópicos y/o sponsors. Cuando las Fundaciones son creadas por un mecenas o un grupo de personas cercanas a la institución con el fin de intervenir, proponer, sugerir, influir en la marcha y el funcionamiento de la institución, la participación en la Comunidad se entiende como una manera de legado. Cuando un miembro suele implicarse por cuestiones relacionadas al prestigio o al tipo de arte que programan y no a la Comunidad en general, se asemejan al perfil de un sponsor. Cuando se trata de fundaciones más expansivas, originadas desde capitales de grandes filántropos[139], el objetivo se orienta además a influir en las políticas públicas marcando prioridades en la agenda estatal y logrando que discursos y necesidades tengan mayor prioridad en el consenso público.

La gran mayoría de las Asociaciones de Amigos se constituyen como Asociación Civil, entendida como una herramienta de participación mediante la cual los ciudadanos pueden colaborar desde el colectivo para ser un puente entre instituciones públicas y donantes. Desde esta perspectiva, además de contribuir con la institución, los *Amigos* –socios en este tipo de asociación- suelen ser un canal de las estrategias de desarrollo territorial.

Consecuentemente y ligada a la concepción de participación ciudadana, cada noción de cultura implica un modo de gestionarla y un enlace entre la Sociedad civil y el Gobierno. En el trabajo de campo se puede ver que de la concepción de cultura que se asuma en cada organización dependerán los modelos de financiamiento estatal, los procesos de participación y las lógicas que elijan para legitimar el trabajo de asociaciones civiles e instituciones públicas del sector cultural.

Las fronteras entre lo público y lo privado traen una serie de debates que tiene características particulares en el sector cultural, y que el tema de esta investigación pone, claramente, en primer plano. Como se planteó al repasar las distintas perspectivas teóricas que abonan el análisis, se puede entender a la cultura como un *recurso,* o solo como un *contenido*. Las principales críticas a la primera postura –entender la cultura como recurso- se centran en lo instrumental de la cultura y en el dilema en el que muchas organizaciones civiles se encuentran: por un lado, colaboran a la democratización de la cultura, pero por

---

[139] Matthew Bishop (2008) tomó el término *filantrocapitalistas* para referirse a los empresarios millonarios internacionales que hacen inversiones sociales a partir de sus fundaciones.

otro lado corren el riesgo de facilitar el retiro del Estado como promotor de los programas culturales. Hablar de la cultura como recurso, diríamos, puede ser también un gesto denostado desde un espíritu crítico, por promover cierta forma de mercantilización de la cultura. Resulta necesario poder pensar el “recurso” sin que esta instrumentalización sea un fin en sí mismo o pierda el sentido de servicio público de cada institución. Lo ideal, y en diálogo con Yudice (2002) y Martinell Sempere (1996, 2014), es establecer un enlace entre la Sociedad civil y el Gobierno, generando nuevos espacios de participación y a partir de allí, hacer cambios en la política cultural. Asimismo, es fundamental que, en estos espacios compartidos, las instituciones gubernamentales coordinen y definan cuáles son las funciones y quiénes son ejecutores en cada eslabón o actividad de un programa o plan para evitar solapamientos entre las actividades desarrolladas por las instituciones públicas y las asociaciones civiles.

Puede afirmarse que las Asociaciones de Amigos son asociaciones civiles que colaboran con actividades de programas estatales, y de este modo son un instrumento para complementar el desarrollo y hacer sostenibles económicamente a las instituciones públicas. Al mismo tiempo, teniendo en cuenta que el campo cultural no es un territorio neutral, conformado por un entramado de actores que hacen a nuestra identidad como sociedad, la visión de la cultura entendida como un recurso aporta al marco conceptual una herramienta para gestionar desde el rol de las asociaciones civiles la participación ciudadana junto a las instituciones públicas del sector cultural. En relación a esto (y tal como se enunció en los objetivos de este estudio, se identificaron prácticas en proyectos llevados a cabo por Asociaciones de Amigos junto a instituciones públicas mediante procesos sustentables, creativos y de impacto social.

> *La contribución de las Asociaciones de Amigos significa mucho más que el aporte económico y dimensiona la posibilidad de desarrollo de fondos conjuntamente con su institución pública.*

A lo largo del trabajo de campo se distinguieron casos de Asociaciones de Amigos que impulsaron proyectos con procesos y/o resultados innovadores, transformadores, sustentables, sostenibles y significativos para sus territorios. Asimismo, se observó su capacidad para desarrollar redes y recursos y una mayor eficiencia administrativa y de organización desde las instituciones públicas. No obstante, es muy difícil acceder a datos precisos sobre la economía de los Museos Públicos y sus Asociaciones de Amigos y probar

la incidencia del aporte económico de las Asociaciones civiles en el presupuesto de las instituciones[140].

Una de las preguntas recurrentes que surgían al comenzar el presente trabajo era ¿Cuánto representa el aporte de las Asociaciones de Amigos en el presupuesto de su institución pública?

A continuación, se desarrollarán algunos de los hallazgos obtenidos a partir del análisis comparativo de los balances de la Asociación de Amigos y el presupuesto del Museo Nacional de Bellas Artes. Se trata de un caso que ilustra el peso que puede tener el desarrollo de recursos en una institución pública tan relevante como es el MNBA. Sin dudas, es el museo nacional que ha logrado construir un gran capital simbólico en términos de marketing y que paralelamente, ha crecido junto a una de las Asociaciones de Amigos más antigua y activa de Argentina. En este sentido, si bien no se aspira a que este caso sea representativo de todas las Asociaciones de Amigos, es un ejemplo significativo para analizar.

Primero, se analiza la dimensión el desarrollo de fondos de los *Amigos*. Luego, la capacidad para desarrollar fondos ya sea desde la estricta explotación de la Asociación o desde la explotación directa del Museo. Además, la significativa participación de su aporte en el presupuesto entendiendo a las Asociaciones de Amigos como una herramienta complementaria para la sustentabilidad y no como la principal fuente de sustento del Museo. Finalmente, es decisiva la estrategia de comunicación, artística y de marketing definida por la institución pública en el crecimiento y desarrollo de fondos por parte de la Asociación de Amigos.

En el caso citado, ampliado en *Anexos*, se pudo ver desde la perspectiva cuantitativa que el aporte de la Asociación y los gastos aplicados al Museo tuvieron una participación en 2017 del 15,5% en el presupuesto del Museo[141]. Por otro lado, la participación de estos aportes de la Asociación civil al Museo fue en promedio un 13% sobre todos los recursos generados. Es decir, un porcentaje menor de todos los fondos generados entre ingresos y gastos aplicados al Museo que también desarrolla la Asociación.

El argumento central que se sostendrá aquí es desde una perspectiva más completa e integral del balance de la AAMNBA. Por un lado, si solo se considera estrictamente el aporte

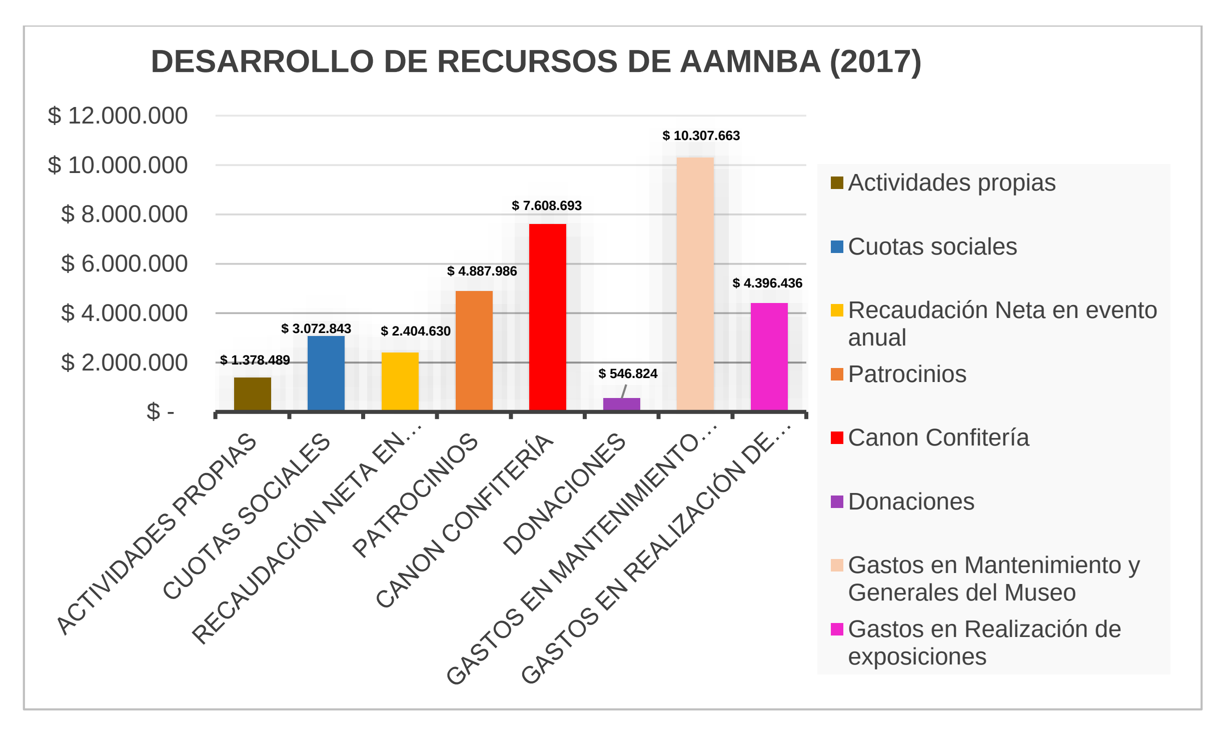
[140] Solo uno de los seis binomios de instituciones públicas y Asociaciones de Amigos presentaron presupuestos de ambas partes para ser analizados. Mediante la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes se pudo llegar al balance 2017 del Museo y contrastar su aporte con el presupuesto detallado por partidas. Ambos documentos y su análisis están desarrollados en *Anexos*.
[141] Análisis numérico completo en Esquema 15.

económico informado en el balance de la Asociación en el total del presupuesto asignado al Museo, su participación significaría un 3% y consideramos que esta apreciación es parcial por lo que se desplegarán una serie de conclusiones en los próximos párrafos[142].

En el análisis se consideraron no solo los ingresos generados sino también los gastos que se aplicaron a mantenimiento general y exposiciones en el Museo. Dicho análisis se puede resumir en el Gráfico 1.

Luego, se separaron los recursos netos desarrollados a partir de las actividades propias de la Asociación (Recaudación por cuotas sociales, tienda y actividades de educación, socios, auditorio, y cine) y los recursos netos relacionados directamente a la explotación del Museo y aplicados al Museo (Recursos netos desarrollados por patrocinios, evento anual, donaciones y canon de confitería más los gastos aplicados a mantenimiento y realización de exposiciones en el Museo).

Gráfico 1: Desarrollo de Recursos de AAMNBA – Año 2017



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 1 se puede observar que, de los $ 34.603.563.- $ 4.451.332.- son por actividades propias y cuotas, que son generados por la estricta explotación de la Asociación. El resto es desde la explotación directa del Museo (Patrocinios, evento, Confitería, donaciones y gastos en mantenimiento y exposiciones del museo). Aquí vemos que el mayor monto se lo llevan los gastos aplicados al mantenimiento del Museo

[142] Análisis numérico completo en Esquema 15.

($10.807.663.-) y le siguen los ingresos que cobran por el Canon de la confitería ($7.608.693.-) luego los patrocinios ($4.887.986.-) y los gastos aplicados en exposiciones ($4.396.436.-).

Gráfico 2: Desarrollo de recursos divididos por explotación propia de la AAMNBA y de explotación directa del Museo – Año 2017

Gráfico 3: Participación del aporte de la AAMNBA en el presupuesto del MNBA 2017.

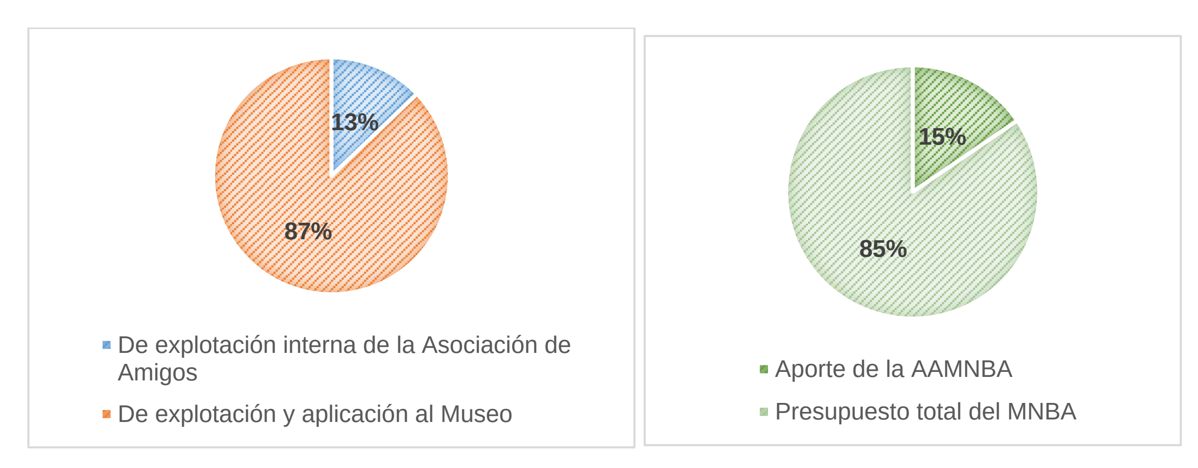
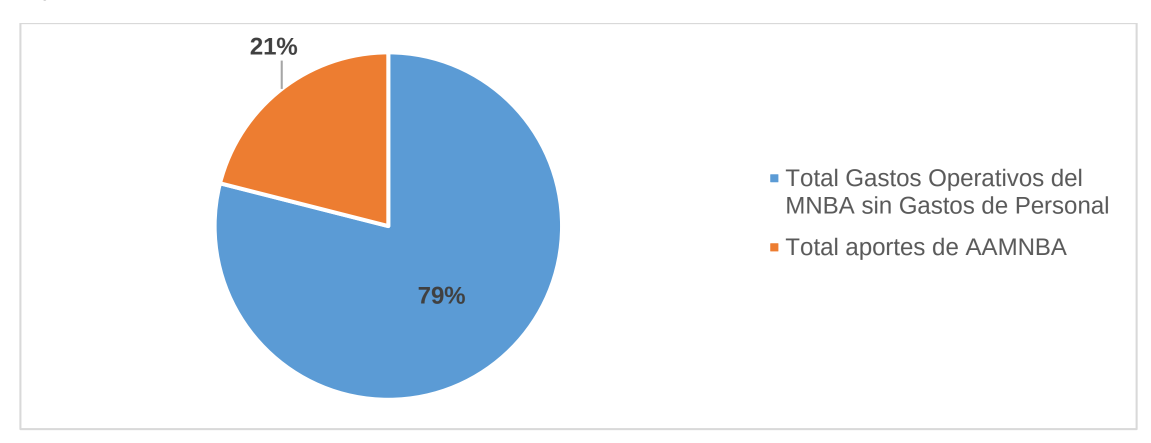


Gráfico 4: Participación del aporte de la AAMNBA en el presupuesto operativo del MNBA 2017



Fuente: Elaboración propia

En el Gráfico 2 se puede observar que, un 13% de los recursos desarrollados por la Asociación de Amigos es a partir de su capital material e inmaterial y el resto de los recursos son desarrollados a partir de la explotación comercial directa y de la imagen del Museo (Recaudación neta en evento anual, patrocinios, canon de confitería y donaciones y gastos aplicados a mantenimiento y realización de exposiciones en el Museo).

En el Gráfico 3 se puede observar que, finalmente el aporte económico de los *Amigos* tiene una participación del 15% sobre el presupuesto del MNBA en 2017.

Desde la perspectiva de la Asociación de Amigos como herramienta de sustentabilidad económica, se puede comprobar una relación interesante: su aporte con respecto al presupuesto de gastos operativos, sin incluir los ítems de personal –exclusiva responsabilidad del Estado- contribuye con un porcentaje mayor sobre el presupuesto total, que representa un 21% tal como muestra el Gráfico 4[143].

Asimismo, se notó que en el presupuesto proyectado para 2017 por el Museo, la institución no considera el aporte de la Asociación de Amigos del 2016 para el año 2017, reforzando la hipótesis en la que se apoya esta investigación que la contribución de las asociaciones civiles no debería suplir la responsabilidad del Estado de sustentar económicamente la actividad del Museo. Es decir, se entiende a las Asociaciones de Amigos como una herramienta complementaria para la sustentabilidad de las instituciones públicas.

Por otro lado, a partir de los recursos desarrollados en los años 2016 y 2017[144] por parte de la Asociación de Amigos se dimensionan los recursos que se pueden generar desde la explotación de actividades propias de la Asociación, pero, sobre todo, desde la explotación del capital simbólico del Museo, a partir de la cual se desarrolló más del 150% del aporte económico que informa el balance en 2016 (Esquema 15 en *Anexo*).

La evidencia surgida de los casos analizados en este trabajo - en concordancia con teoría proveniente de otros campos, como Remacha Recio (2014) - sugieren que para que una estrategia de desarrollo de fondos sea efectiva necesita de un trabajo conjunto y de cada una de las partes del binomio: Institución pública y Asociación civil[145]. Para acrecentar los fondos privados se requiere una gestión estratégica del capital simbólico, entendido como el prestigio que hace atractivo al teatro o museo para sumar aportes de sponsors y patrocinadores a sus fuentes de financiación. Este capital simbólico se opera fundamentalmente desde la institución pública a partir de la planificación de su estrategia de comunicación. Y, complementariamente es un capital valioso la confianza que se genere desde las Asociaciones de Amigos en cuanto a la transparencia y eficiencia con la que se administren las donaciones y fondos privados. Como se vio en los casos estudiados, el valor de la confianza y la eficiencia es creado con la constancia de las Asociaciones civiles que trabajan junto y en nombre de instituciones públicas. Nuevamente, se valora prioritariamente la lógica administrativa para mesurar el impacto de las acciones de los *Amigos* en sus instituciones públicas.

---

[143] Análisis numérico completo en Esquema 15, en *Anexos*.
[144] Análisis numérico completo en Esquemas 13 y 14, en *Anexos*.
[145] M.P. Remacha Recio argumenta que el de desarrollo de fondos de los museos es insuficiente porque no plantean una estrategia de comunicación adecuada y que por lo tanto no logran posicionarse en la mente de los públicos ni fortalecer los vínculos entre la institución y sus públicos. La idea se desarrolla en su la tesis de maestría (La relación de los museos con los "colaboradores" a traves de la comunicación, 2014) citada en el Estado de la Cuestión (3.9).

Por lo tanto, en el caso del MNBA se observa que el desarrollo de fondos depende en gran medida de la estrategia artística, comercial y de comunicación de la institución pública. Se comparó los recursos de la AAMNBA entre los años 2015 y 2017 y en cuanto a los ingresos se llegaron a las siguientes conclusiones:

- El incremento de los ingresos provenientes de la Tienda dependió de decisiones relacionadas a la programación del Museo como así también decisiones de índole comercial y marketing. Según lo confirma la Memoria 2017 de la Asociación de Amigos los ingresos por Tienda aumentaron a un 16% sobre el total atribuible a la exitosa exposición de Joan Miró. En 2015 el porcentaje de facturación por Tienda sobre los recursos totales fue solo del 10% y 9% en 2016 por su importante reducción de tamaño a partir de julio de 2015, la mala ubicación y la cantidad de días cerrados debido al recambio de exposiciones en el Museo.
- Los ingresos provenientes de las cuotas sociales pueden ser acrecentados por la Asociación de Amigos a partir de campañas de renovación de socios como fue la de diciembre de 2015, aunque por otro lado, el crecimiento en términos económicos de este rubro sigue dependiendo en gran parte por la participación de grandes mecenas como es la Fundación Banco Nación que, en 2016 hizo un aporte extraordinario de $ 800.000.- marcando una disminución del 15% en la recaudación de este rubro en 2017.
- El incremento en la recaudación del evento anual en 2017 tiene una relación con el incremento de patrocinios gestionados desde los *Amigos.*
- El aporte de la Asociación al Museo también crece cuando hay un pedido concreto del Museo para un proyecto. En 2017 la contribución se incrementó en un 46% respecto al 2016 y en un 43% respecto a gastos en mantenimiento del Museo a partir de la necesidad de la institución de realizar una obra de infraestructura.

Por último, teniendo en cuenta que la sostenibilidad de la cultura se refiere a aquel equilibrio que se logra entre los intereses colectivos mínimos de lo estatal, lo privado y lo comunitario y que, por ende, se logra con la voluntad política y la responsabilidad social de todos los actores del sector (Calpe, 2004) la contribución de las Asociaciones civiles que trabajan junto a instituciones públicas es fundamentalmente de sostenibilidad.

En el contexto de crisis de gestión y financiamiento que se describió en la introducción, el apoyo privado a través de Asociaciones civiles vinculadas a instituciones públicas se presenta como una estrategia válida para desarrollar recursos para las instituciones públicas. No obstante, se darán prácticas éticas y eficientes en el vínculo con las instituciones públicas a partir de acuerdos operativos, articulaciones, reglas y procesos de

decisión claros y paralelamente, la voluntad de poner a la función pública de la cultura en el centro.

7. Observaciones finales

Esta investigación reflexiona sobre la democratización de las políticas públicas en la proyección del sistema de administración pública del sector cultural y creativo de la Ciudad de Buenos Aires, con algunas líneas que podrían hacerse extensivas a las políticas más amplias de nivel nacional. Puede afirmarse a partir de los ejes trabajados, que las asociaciones civiles se erigen junto a las instituciones públicas con diferentes niveles de participación en los procesos de decisión y ejecución de los proyectos como así también con distintos criterios de evaluación en los resultados e impactos generados.

A partir de entrevistas con miembros de las Asociaciones civiles, este estudio ha permitido identificar un campo de debate en relación a las políticas públicas culturales y el sistema de financiamiento, el vínculo político en el que se encarna la participación y colaboración desde las Asociaciones civiles con las instituciones públicas y lógicas para evaluar su actividad.

Por otro lado, como se describió en el estado de la cuestión, la tendencia en lo que respecta a políticas públicas es el retiro del Estado en el financiamiento de la cultura. En este contexto, desde la perspectiva del financiamiento público francés suele discutirse si debería limitarse el objeto de las Asociaciones de Amigos únicamente al desarrollo de recursos de la institución a la que acompañan pues, permitirle que se desenvuelvan en otras actividades relacionadas al desarrollo de territorio implicaría desplazar la función del Estado o como mínimo reducir las funciones principales de sus instituciones públicas culturales.

Paralelamente, con respecto a los criterios y las políticas públicas que rigen su función, las Asociaciones de Amigos deberán priorizar aquellos proyectos participativos y creativos, basados en la accesibilidad y la democratización de la cultura. En esta dirección y de manera complementaria, los museos y teatros con mayor pluralidad de voces serán aquellos que desde una visión descolonizada y federal permitan a los ciudadanos participar, crear y construir junto a las instituciones públicas, no solo consumir los productos y servicios culturales y creativos que ofrecen.

Más allá del contexto histórico y las necesidades de financiamiento que tiene el sistema público, las Asociaciones civiles se crearon en un principio cuando hubo una institución pública en la que creyeron que podían aportar algo, que su colaboración era valorada por

los demás y la institución en particular (estimada / apreciada / reconocida)[146] Estas agrupaciones fueron de alguna manera la voz de personas que, con diferentes visiones respecto de lo que es la amistad y cómo deben ser los sistemas de financiamiento estatal, se vincularon con el espacio público[147].

Ahora bien, esta participación puede darse desde la individualidad de mecenas, curadores y artistas entendidos como sponsors que quieran generar un vínculo o bien puede darse desde Asociaciones civiles, como parte de un colectivo. La primera opción se vehiculiza a partir de una responsabilidad y/o necesidad filantrópica en pos de un rédito o prestigio personal o desde lo corporativo, a partir de un interés comercial para mejorar la imagen de marca. La segunda opción traerá consigo el desafío de asumir la gestión cultural y la participación del espacio público desde una identidad colectiva, con su pasado y presente, con la misión o utopía de contribuir al bien común con sostenibilidad. Desde este espacio colectivo es que las Asociaciones de Amigos construirán capital social junto a sus museos o teatros y lograrán vehiculizar los aportes de patrocinadores, sponsors, colaboradores, mecenas, amigos y voluntarios.

La existencia y fortaleza de asociaciones civiles junto a instituciones públicas es un capital social en tanto contribuye a la cooperación y confianza entre los ciudadanos y a la estabilidad de la democracia. Por lo tanto, que la sociedad civil ocupe y genere vínculos recíprocos y colectivos en los espacios públicos permitirá que se preserven sus instituciones culturales y generen nuevas.

La reflexión que propone esta investigación va hacia la construcción y desarrollo de una alianza que potencie la gestión pública y privada, donde las instituciones públicas no pierdan la autonomía, la autoridad política y artística y las Asociaciones de Amigos no desvirtúen su vínculo ético y legitimen su gestión con transparencia y sostenibilidad que hacen al buen servicio público.

8. Bibliografía

[146] Desde el campo de la Comunicación, M.P. Remacha Recio afirma: "La actitud hacia el museo no depende sólo de cómo el individuo piensa la institución, sino también de cómo el individuo piensa que su actitud es valorada (estimada / apreciada / reconocida) por los demás" (Remacha Recio, 2014, p.137).

[147] Entendidas como políticas de participación ciudadana desde las asociaciones civiles, políticas de responsabilidad social en el ámbito corporativo o de filantropía en el ámbito privado.

8.1. *Libros, revistas y publicaciones consultadas*

AAMNBA. (2016). *aamnba.org*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Jóvenes del Bellas Artes. Recuperado de: https://aamnba.org.ar/jovenes_del_bellas_artes

AAMNBA. (2017). *aamnba.org.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Programa Amigos hacia la Comunidad. Recuperado de: https://aamnba.org.ar/nuestroprograma/

Agamben, G. (2014). O amigo & O que é um dispositivo. *Chapecó, SC: Argos*.

AGCBA. (1996). *Auditoria del Centro Cultural Recoleta. Año 1995.* CABA: Auditoría General de la Nación. Recuperado de: https://docplayer.es/amp/17428992-Vista-la-actuacion-n-328-96-del-registro-de-la-auditoria-general-de-la-nacion-y.html

AGCBA. (2008). *Teatro Colón: 100 años de historia 1908/2008*. Capítulos 1, 2, 3 y 4. CABA: Auditoría General de la Nación.

Alarcón, V. M. (2010). *Análisis descriptivo del voluntariado con personas mayores en la provincia de Granada*. Granada: Universidad de Granada.

Albornoz, L. (2011). *Poder, medios, cultura: una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Buenos Aires: Paidós.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. (2010). *Business Model Generation*. Barcelona: Deusto.

Amigos del Museo de Bellas Artes. (1932). *Estatuto.* Buenos Aires: Amigos del Museo. Estatutos.

Antoiune Faúndez, C. D. (2008). ¿Réquiem para las donaciones privadas a la cultura en Chile? *Quantum, III* (2) pp. 88-105.Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2875630.pdf

Antón Troyas, R. y Gómez de la Iglesia, R. (2017).*karraskan.org.* Bilbao: Kultursistema Matriz para la interpretación y mapeado de los ecosistemas culturales y creativos. Recuperado de http://www.karraskan.org/wp-content/uploads/2017/10/Kultursistema-Matriz_V_ES.pdf

Arte Online. (2011). *Arte Online*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Arte Online. Subasta de arte a beneficio del Centro Cultural Recoleta. Recuperado de http://www.arte-online.net/Notas/Subasta_de_arte_a_beneficio_del_Centro_Cultural_Recoleta

Astola, R. M. (2018) La (buena) praxis de la gestión cultural. *Praxis de la gestión cultural*, 55.

Asociación Amigos del Centro Cultural Recoleta. (2012). *Subasta 2012 a beneficio del Centro Cultural Recoleta*. Capital Federal, Buenos Aires, Argentina: Talleres Trama. Recuperado de: https://issuu.com/amigosccr/docs/subasta2012_ccr

Asociación Amigos del Museo de Bellas Artes. (28 de Mayo de 2018). *Acta nro. 831 del Estatuto de la Asociación Civil Amigos del Museo de Bellas Artes. Modificación del Artículo Primero: Objeto de la Asociación Civil.* Ciudad de Buenos Aires: AAMNBA.

Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes. (2016). *Memoria/Balance 2016*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: AAMNBA.

Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes. (2018). Memoria 2017. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: AAMNBA.

Aspillaga Fariña, A. (2014). *Mapeo de las industrias creativas en Chile, caracterización y dimensionamiento*. Santiago de Chile: Ed. Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile. Recuperado de: http://cid.uchile.cl/images/stories/docs/mapeo_industrias_creativas.pdf.

Asuaga, C., & Rausell-Köster, P. (2006). Management of Cultural Organization: The Specific Case of Museums (Un analisis de la Gestion de Instituciones Culturales: El caso especifico de los Museos). *Revista iberoamericana de contabilidad de gestión*, *4*(8), 83-104.

Ávila, R. C., & Zimmer, A. (Eds.). (2017). El tercer sector en España y en Europa: Crisis y resilencia (Vol. 21). Universitat de València.

Barbero, M. (1998) En Conferencia “Las mediaciones de los medios en construcción de ciudadanía”, Bogotá, Colombia.

Barbieri, N. (2014). Cultura, políticas públicas y bienes comunes: hacia unas políticas de lo cultural.

Barrio, E. (2013, febrero). Amigos de los museos. La utopía de la sociedad civil hecha realidad.*Compromiso Empresarial*. Recuperado de https://www.compromisoempresarial.com/tercersector/ong/2013/02/amigos-de-los-museos-la-utopia-de-la-sociedad-civil-hecha-realidad/

Barrios, A. L. C. (2014). La formación de gestores culturales en España. Una tarea inacabada, balance del VII Seminario Internacional del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, (15).

Berger, G. y Gowland, C. (2009). La Fundación ArteBA: El desafío de apoyar artistas plásticos promoviendo el mercado del arte. *Revista Latinoamericana de Administración* (43. VII-XII) p.1-23.

Bialogorski, M. y Fritz, P. (2011). ¿Cómo impacta la noche de los museos en nuestro Visitantes? Un estudio de público en la ciudad de Buenos Aires. Buenos Aires: Investigación inédita. *International Council of Museums (ICOM).*Recuperado de Biblioteca Clacso: http://biblioteca.clacso.edu.ar

Bishop, M. & Green M. (2008). Philanthrocapitalism: Howtherich can savetheworld. USA: Bloomsbury Press.

Blasco, L. (14 de 08 de 2017). Del espacio Cultural al Espacio Público. *PAC: Encuentro Iberoamericano sobre Desarrollo de Audiencias*. Centro Cultural Recoleta. CABA, Buenos Aires.

Bonet, L., & Planas, A. V. (2009). La estructura de mercado del sector de las artes escénicas en España. *Estudios de economía aplicada*, 27(1), pp.199-223. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30117097009> ISSN 1133-3197

Buitrago Restrepo F. y Duque Márquez I. (2013). *La Economía Naranja*. Bogotá, Colombia: Banco Interamericano de Desarrollo.

Bürger, P. (1974). *Teoría de la Vanguardia*. Barcelona: Península.

Busaniche, B. (2016). *Propiedad Intelectual y derechos Humanos*. CABA: Tren en Movimiento.

Calado, P. M. (2014) Y el viento las amontona. Políticas culturales en Argentina (1983-1999).

Calpe, W. L. (2005) Gestión Cultural y Desarrollo Socioeconómico: Asuntos transversales de la Sostenibilidad. *Cuadernos de Patrimonio Cultural y Turismo*, 78-98

Canut Ledo, P. (2011). Guía de buenas prácticas de la gestión cultural. Cap. 8.1. Catalunya, España: Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. Recuperado de https://goo.gl/cT4qBm

Canut Ledo, P. (2014). *Recursos humanos y contratación de profesionales* en Guía de Buenas prácticas de la Gestión Cultural. Apoyo a la gestión cultural. Recuperado de: http://atalayagestioncultural.es/capitulo/buenas-practicas

Carrillo García, E.; Bernal Martínez, A.; Pérez Martínez, A.; Flores Molina S.; y Romero, D. (2009, noviembre). *Procesos sociales cooperación, competencia, conflicto y asociación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: https://es.scribd.com/doc/57326284/Procesos-sociales-cooperacion-competencia-conflicto-y-asociacion

Castilla, A. (2017). "La profesionalización de los museos en Argentina. Desde la centralidad de los objetos a la prioridad del visitante". *Caiana Revista de Historia del Arte y Cultura Visual del Centro Argentino de Investigadores de Arte (CAIA),* (10), pp.137-145.

Castilla, A. y Herrera, M. J. (2009). *Exposiciones de arte argentino 1956-2006*. En Notas para una política cultural para los museos en la Argentina. Buenos Aires: AAMNBA.

Centro Cultural Recoleta. (2015, Mayo). *Video de presentación del Comité Asesor Ad-honorem de programación del CCR. Claudio Massetti presenta el Comité Asesor*

Ad-honorem de programación del CCR. Capital Federal, Buenos Aires, Argentina: Centro Cultural Recoleta. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=x4z1gtPz71U

Cerezuela, D. R. (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.

Chartrand, H. H., & McCaughey, C. (1989). The arm's length principle and the arts: an international perspective–past, present and future. *Who's to Pay for the Arts*, pp.43-80.

Chatruc, C. (28 de Noviembre de 2009). Trabajo de Hormiga. *ADN, La Nación*, p.25.

Clarín. (26 de 06 de 2019). Los museos, la ética y las donaciones incómodas. *Clarin*, p.35.

Clarín. (29 de Septiembre de 1999). Glusberg seguirá al frente del Museo Nacional de Bellas Artes. *Clarín*, p. 26.

Clarín. (13 de 01 de 2002). A la búsqueda de sponsors. *Clarin*, p. 25.

Coalición de la Sociedad Civil. (2015). *unaleyparalasong.org*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Una Ley para las ONG. Recuperado de http://www.unaleyparalasong.org/

Colbert, F. & Cuadrado, M. (2003). *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Editorial Ariel.

Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (2005). Comentario General N° 17 del Art 15 Párrafo 1c del PIDESC. Génova.

Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales. (2009). Observación General n° 21. Derecho de toda persona a participar en la vida cultural del Art 15 Parrafo 1a del PIDESC. Ginebra.

Conti, A. (2008). La construcción del concepto de patrimonio en Argentina entre 1910 y 1940. Anales LINTA, 23-30.

Convenio Andrés Bello. (2015). *Guía metodológica para la implementación de las cuentas satélite de cultura en Iberoamérica.* Bogotá, Colombia: Convenio Andrés Bello.

COPIDIS. (2017). buenosaires.gob.ar. Recuperado de: https://www.buenosaires.gob.ar/copidis

Corsaro, W. A. (1985). *Friendship and peer culture in theearlyyears. ContemporarySociology*. Bloomington: SAGE Publications.

Cortina, A. (2008). *Ética de la empresa*. Madrid, España: Editorial Trotta.

Cruz, A. y Pallaro, B. (24 de Junio de 2018). Ley de mecenazgo: balance, debate abierto y tiempo de cambios. *Clarín*. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/2146889-ley-de-mecenazgo-balance-debate-abierto-y-tiempo-de-cambios

Cultura y Buenas Prácticas (2015). *culturaybuenaspracticas.org* ¿Unidos, vencidos o solamente reunidos? La Cultura en busca de consenso hacia las buenas prácticas.

Resumen del debate celebrado el 23 de febrero, 2015. Recuperado de: https://www.culturaybuenaspracticas.org/resumen-debate-1

Derrida, J. (1998). *Políticas de la amistad seguido de El oído de Heidegger*. Madrid: Trotta.

Dessajan, S. (2008). *Un comité de visitantes en el Museo del hombre o como los usuarios del museo toman la palabra* en El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra por Eidelman, M.R.J. Buenos Aires: Ariel. (pp. 311-326).

Domínguez, C. (2001). El vínculo de la amistad. *Proyección: Teología y Mundo Actual*, 35-51.

Federación Mundial de Amigos de los Museos. (2018). *fadam.org*. 26º Certamen Escolar Nacional FADAM 2018. Recuperado de: http://www.fadam.org.ar/assets/certamen2018.pdf

Federación Mundial de Amigos de los Museos. (21 de Octubre de 1996). *fadam.org*. Código de Ética. Recuperado de http://www.fadam.org.ar/fadam--codigo-de-etica.html: http://www.museumsfriends.com/es/code-of-ethics

Feldfeber, M., Puiggrós, A., Robertson, S., & Duhalde, M. (2018). La privatización educativa en Argenina. *Buenos Aires: Internacional de la Educación y Ediciones CTERA*.

Fernández Sabau, M. ¿Es posible planificar a largo plazo? Museos y asociaciones de Amigos ante el reto de la sostenibilidad. *Amigos de los Museos* (otoño de 2015. N°38). pp. 11-16. Recuperado de http://www.feam.es/PDFs/Revista/38/files/amigos_museos_38(web).pdf

Fernández-Arias, E.; Stein, E. H.; Crespi, G. (Ed). (Sep 2014). ¿Cómo repensar el desarrollo productivo?: Políticas e Instituciones sólidas para la transformación económica. *Improving lives.* Recuperado de: https://publications.iadb.org/handle/11319/6634

Figueroa, C. (2014). *Tejeredes- El arte de facilitar y articular organizaciones en red*. Barcelona. Recuperado de: http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/bitstream/handle/123456789/235/Tejeredes.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Fressoli, M. G. (2014). Formaciones de memoria en disputa en Argentina, desde la transición democrática hasta hoy. Intersticios. *Revista Sociológica de Pensamiento Crítico*, (8), pp.105-116.

Fuertes, F. (2004). Guía del Pacto Global. *Una forma práctica para implementar los nueve principios en la gestión empresarial. Sistema Naciones Unidas en Argentina.*

Fundación Amigos del Teatro San Martín. (2017). *fundacionamigostsm.org*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Proyectos. Recuperado de: http://www.fundacionamigostsm.org.ar/proyectos.php#header_proyecto

Fundación TyPA. (2 de Septiembre de 2015). *Elmuseoreimaginado.com* Museo Reimaginado: Claves para el cambio en los museos de América Latina. Recuperado de http://elmuseoreimaginado.com/2015/wp-content/uploads/2015/09/Espa%C3%B1ol_final_baja_hs.pdf

Galbraith, J. (1977). *Planificación de organizaciones*. Bogotá: Fondo Educativo Interamericano.

Garay, C., Roitter, M. y González Bombal, A. (2000). *El marco legal de las Organizaciones sin fines de lucro en Argentina. Estudios sobre el sector sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: CEDES, pp. 53-102.

García Casero, Y. (2013). *Turismo cultural especializado: las Asociaciones de Amigos de los Museos en España*. Málaga.

García Canclini, N. E. (1987). *Políticas Culturales en América Latina.* México: Grijalbo.

García Canclini, N. E. (2004). *Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad.* Barcelona: Gedisa.

Canclini, N. G. (2005, February). Todos tienen cultura: ¿quienes pueden desarrollarla?. *In Conferência n o Seminário sobre Cultura y Desarrollo. Washington*: Banco Interamericano de Desenvolvimento.

García Canclini, N. E. (2000). Industrias culturales y globalización procesos de desarrollo e integración en América Latina. *Estudios internacionales*, 90-111.

Garnham, N. (2000). *Afterword: The cultural commodity and cultural policy, in the UK Cultural Secto*r. London: S. Selwood, PolicyStudiesInstitute.

Garnham, N. (2011). De las industrias culturales a las creativas. Análisis de las implicaciones en el Reino Unido. En *Las Industrias Creativas: Amenazas sobre la cultura digital* (pp. 21-48). Gedisa.

Gecik, P. (2016). *Manual para Asociaciones Civiles y Fundaciones*. Buenos Aires: Edicon.

Generalitat Valenciana. (2019). *Código de Buenas Prácticas en la Cultura Valenciana.* Recuperado de: http://www.ceice.gva.es/documents/161634256/161876702/Codi_bones_practiques_cas.pdf/09c696a1-a975-4bae-a511-ac91899d5275

Giddens, A. (2007). *Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras vidas.* México: Taurus.

Gilli, J. J. (2011). *Ética y empresa*. Buenos Aires: Ediciones Gaviota.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2014*). Plan General de Acción de Gobierno 2015-*2017. (E.E. N° 13.546.484/2014-MGEYA-DGOGPP) Recuperado de https://es.scribd.com/document/356388185/02-Plan-de-Accion-de-Gobierno-2015-2017

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2015). *Programa General de Acción y Plan de Inversiones Años 2016/2018 y el Presupuesto del año 2016*. (Jurisdicción 50-Ministerio de Cultura). Recuperado de: http://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/50._ministerio_de_cultura.pdf

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. (2016). *Plan General de Acción de Gobierno 2017-2019*. Recuperado de: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/06-plan_general_de_accon_de_gobierno_2017-2019_0.pdf

Gómez de la Iglesia, R. (2007). *A Gestão Cultural do Território. Cultura, Desarrollo y Territorio en la Economía de la Experiencia*. Porto: Impressão e Acabamentos.

Gómez de la Iglesia, R., & cultural del proyecto Atayala, O. (2011). Manual práctico para la búsqueda de patrocinio.

González de Durana, J. y Muro, R. (2017). Amigos y museos en tiempos de cambio. *Amigos de los Museos*, (40), pp. 11-18. Recuperado de http://www.feam.es/images/amigos_museos_40web.pdf

González, L. (26 de Noviembre de 2015). Amigos de los Museos: la pelea por la caja y la curaduría. *Noticias*, p. 15.

González Bombal, I., & Roitter, M. M. (2000). *Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina*. CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad).

González Rodriguez P. y Moragón Martinez L. (2005). Asociaciones de Amigos de los Museos. *Arqueoweb,* (7), p.1.

Canadell, G. y Sais, C. (2011). Guía de buenas prácticas de la gestión cultural.

González Bombal, I., & Roitter, M. M. (2000). Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina. CEDES (Centro de Estudios de Estado y Sociedad).

Guber, R. (2001*). La etnografía, método, campo y reflexividad.* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Guerra, D. (23 de Agosto de 2011). *Las buenas prácticas en la gestión cultural*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Lyc-cmJwiWs

Guerriero, L. (12-04-2009). Alejandro Cordero el Mecenas. *La Nación Revista*, pp. 34-38.

Guinta, A. (2001). *Vanguardia, internacionalismo y política. Arte argentino en los años sesenta*. Buenos Aires: Paidos.

Hernandez Hernandez, F. (1994). *Manual de Museología.* Madrid: Síntesis.

Inspección General de Justicia. (3 de Agosto de 2017). Resolución General 7/2017. Buenos Aires. Recuperado de http://www.jus.gob.ar/media/3236480/resolucion_general_07-17.pdf

Kliksberg, B. (2004). La ética y el capital social cuentan. *Valencia: Ediciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo*.

La Nación, Sección Cultura. (29 de Julio de 2000). Glusberg reavivo una antigua controversia en Bellas Artes. *La Nacion*, p. 25. Recuperado de: https://www.lanacion.com.ar/26598-glusberg-reavivo-una-antigua-controversia-en-bellas-artes

Lacarrieu, M. B., & Cerdeira, M. (2016). *Institucionalidad y políticas culturales en Argentina: límites y tensiones de los paradigmas de democratización y democracia cultural.*

Lebenglik, F. (16 de Diciembre de 2003). El arquitecto de su destino. *Página 12*, p 25. Recuperado de:https://www.pagina12.com.ar/diario/artes/11-29352-2003-12-16.html

Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Despacho de la Minoría. (21 de julio de 2008). *Proyecto de ley 2.855.* (Expte. Nº 2868-J-07). Recuperado de: dianamaffia.com.ar/archivos/despacho-562.doc

Longoni, A. (2006). La teoría de la vanguardia como corset. Buenos Aires, en revista Pensamiento de los confines, (18).

Luna, E., y Cecconi, E. (2004). Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil Argentina IDSC Total País. *PNUD, BID, GADIS. Edilab Editora. Buenos Aires*.

Lutereau, L. (2014). La amistad en psicoanálisis. La función del interlocutor (Friendship in psychoanalysis. The role of the interlocutor). *Affectio Societatis, 11*(20 Ene-jun).

Maccari, B. y Montiel, P. (2009). Cultura y Desarrollo: nuevo paradigma de la gestión cultural. *Revista Gestión Cultural (1)*, pp. 22-25.

Maccari, B. y Montiel, P. (2012). *Gestión cultural para el desarrollo*. Buenos Aires: Ariel.

Marchiaro, P. (2010). *Cultura de la gestión: reflexiones sobre el oficio de administrar proyectos para las culturas.* Secretaría de Extensión y Relaciones Institucionales de la Universidad Blas Pascal.

Marcial Ballesteros Alarcón, V. (2010). *Análisis descriptivo del voluntariado con personas mayores en la provincia de Granada*. Granada: Universidad de Granada.

Martinell Sempere, A. (2014). *Los agentes de la cultura*. En Manual de Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural. Observatorio Atalaya. España. Recuperado de http://atalayagestioncultural.es/capitulo/agentes-cultura

Martinell Sempere, A (1996). Políticas culturales territoriales. *Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Especialización en Gerencia y Gestión Cultural. Santa Fe de Bogotá, Colombia.*

Martinez Quijano, A. (2018). Llega Turner: una exposición sobre aguas turbulentas. *Ámbito Financiero*. Recuperado de http://www.ambito.com/932649-llega-turner-una-exposicion-sobre-aguas-turbulentas

Mazzeo, S. (2008). Marco legal y regulatorio de las actividades de autofinanciamiento de las organizaciones de la sociedad civil en Argentina. *Chile, Nonprofit Enterprise and Self-sustainability Team.*

Mendoza, M. L. (2011). *Museo y ocio. Nuevos paradigmas para el museo del siglo XXI.* Recuperado de: http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10372.pdf

Migueliz, N. F. (2008). *Los Museos y las Asociaciones de Amigos. Complementación y Convergencia.* Buenos Aires: Gestión cultural. Recuperado de: http://gclujan.zoomblog.com/archivo/2008/06/27/los-Museos-y-las-Asociaciones-de-amigo.html

Ministerio de Cultura de la Nación. (5 de Agosto de 2015). Resolución 4593. *InfoLeg* Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/250000-254999/254676/norma.htm

Ministerio de Cultura de la Nación. (29 de Diciembre de 2016). Resolución 1248. *Infoleg*. Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/270148/norma.htm

Ministerio de Cultura de la Nación. (17 de Abril de 2017). Resolución 268. Recuperado de: https://es.scribd.com/document/345796170/Resolucion-268-E-2017

Ministerio de Hacienda. (1997). Ley de Impuesto a las Ganancias. *InfoLeg.* Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm

Ministerio de Hacienda. (2017). *Entidad 113. Teatro Nacional Cervantes. Política presupuestaria de la entidad.* Buenos Aires. Recuperado de https://www.minhacienda.gob.ar/onp/documentos/presutexto/proy2018/jurent/pdf/P18E113.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. (4 de diciembre de 2003). Ley 25.855. *InfoLeg.* Voluntariado Social. Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/91604/norma.htm

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. (31 de mayo de 2010). Decreto 750/2010. Reglamentación de la Ley Nº 25.855 de Promoción del Voluntariado Social. *InfoLeg.* Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/165000-169999/167947/norma.htm

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. (26 de junio de 1967). Ley 17.321. *Infoleg*. Recuperado de:

http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/109732/texact.htm

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. (1 de Agosto de 2015). Ley 340. Código Civil de la Nación. *InfoLeg*. Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/105000-109999/109481/texactley340_libroI_S1_tituloI.htm

Mintzberg, H. (1992). Diseño de Organizaciones Eficientes Traducido por Capmany, Roxana M. Buenos Aires: *Librería "El Ateneo" Editorial.*

Nalebuff B. y Brandenburger, A. (1996). *Co-opetittion*. Nueva York: CurrencyBooks.

Oliveira, A., & Capriotti, P. (2013). Gestión estratégica de los públicos en museos. De la identificación a la comunicación. *El profesional de la información,* 22(3).

Olmos, H. A. (2008). *Gestión cultural e identidad: claves del desarrollo.* Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo. Recuperado de http://publicaciones.administración.es

Orlando, L. A. (2 de Febrero de 2017). Las ONG en el nuevo Código Civil y Comercial de la Nación. *Microjuris*. Recuperado de https://aldiaargentina.microjuris.com/2017/02/17/las-ong-en-el-nuevo-codigo-civil-y-comercial-de-la-nacion/

Oszlak, O. (2004). Privatización y capacidad de regulación estatal: una aproximación teórico-metodológica. *Política y gestión pública*, 139-193.

Oszlak, O., Felder, R., Isuani, A., & Filmus, D. (1998). La capacidad de regulación estatal en la argentina: quis custodiet custodes?.

Oszlak, O., Felder, R., & Forcinito, K. (2000). La capacidad regulatoria del Estado en Argentina. *Documento elaborado por el Area de Investigación de Privatización y Regulación de Servicios Públicos de la Maestría en Administración Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires*.

Paredes, A. (2015). *Prácticas de emprendimiento creativo y cultural en América Latina*. Santiago de Chile: CORFO.

Pinta, M. F. (2006). Interdisciplinariedad y experimentación en la Escena Argentina en la Década del Sesenta. Cuenca: Facultad de Bellas Artes: *AVAE-Archivo Virtual Artes Escénicas.*

Poder Ejecutivo Nacional. (27 de diciembre de 2016). Resolución 1248 E/2016. Anexo I y II. Recuperado de www.boletinoficial.gob.ar.

Puig, T. (2003). *Diez ideas estratégicas para reinventar nuestra asociación de voluntariado y no perecer.* En Curso de posgrado de administración y dirección de organizaciones no lucrativas. Vigo, España: Facultad de C. Económicas y Empresariales.

Querejazo Leyton, P. (2 de Septiembre de 2007). Seminario de Políticas de gestión cultural. *Arteyculturafmln.wordpress.com.* Recuperado de: http://www.unesco.org.uy/cultura/fileadmin/templates/cultura/cultura-mercosur/archivos/GC-Querejazu.pdf

Reinoso, S. (25 de 12 de 2016). El Recoleta busca su rumbo. *Clarin Cultura,* p. 24. Disponible en: https://www.clarin.com/cultura/recoleta-busca-rumbo_0_rkETpnpVe.html.

Remacha Recio, M. P. (2014). *La relación de los museos con los "colaboradores" a través de la comunicación. (Tesis de maestría).* Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias de la Información, Madrid. Recuperado de https://eprints.ucm.es/32669/1/MastCo%20TFM%20Marta%20Remacha%20Comunicacion%20Museos.pdf

Restrepo, D. I. (2003). Las prácticas participativas: entre la socialización y la privatización de las políticas públicas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (25).

Revista Noticias. (20 de febrero de 2017). Lopérfido: “Me dijeron que el Colón debía autogenerar el 50% de su presupuesto”. *Noticias*. Recuperado de https://noticias.perfil.com/2017/02/20/loperfido-me-dijeron-que-el-colon-debia-autogenerar-el-50-de-su-presupuesto/

Rey, M. (2012). Reinventarse o malvivir. De la importancia y de la urgencia de rediseñar el modelo de rediseñar el modelo de gestión de la cultura en España. *Nueva Revista*, (139). Recuperado de: https://www.nuevarevista.net/revista-artes/reinventarse-o-malvivir-de-la-importancia-y-de-la-urgencia-de-redisenar-el-modelo-de-gesti/

Riánsares Serrano Morales. (2015). La Asociación de Amigos del Archivo Histórico Provincial de Guadalajara: Una experiencia de colaboración en la difusión de la cultura. *RUIDERAe*, (8). (2º semestre 2015).

Robertson, B. J. (2006). *Holacracy: A Complete Systemfor Agile Organizational Governance and Steering.* (7,7). Boston. USA: CutterConsortium.

Ruiz Navarro, J. (2014). *La planificación y dirección estratégica de la cultura*. En Manual de Atalaya. Recuperado de: http://atalayagestioncultural.es/capitulo/planificacion-direccion-estrategica-cultura

Sagaian, N. (22 de marzo de 2015). La coleccionista del azúcar. *NAN*, p. 18. Recuperado de: http://lanan.com.ar/nelly-blaquier/.

Martínez, L. S. M. (2010). Voluntariado cultural y derecho de acceso a la cultura: una necesaria relectura a la luz de los" nuevos" derechos culturales del estado de las autonomías. Dereito: *Revista xuridica da Universidade de Santiago de Compostela, 19(1), 5-40.*

Sandoval, J. G. (2015). Museo, arte y salud - como punto de encuentro y cultura inclusiva. Relaciones, experiencias y buenas prácticas en museos españoles. *Her&Mus*, pp. 33-46. Recuperado de:https://www.trea.es/system/books/enlace1s/000/005/283/original/Her_Mus_-_16_LR.pdf?1473839158

Sanguinetti, H. (2000). *La ópera y la sociedad argentina*. Buenos Aires: Manrique Zago Ediciones.

Schargorodsky, H. y Bonet, Ll. (2017). *La gestión de teatros: modelos y estrategias para equipamientos culturales.* Barcelona: Quaderns Gescenic.

Sztajnszrajber, D. (2018). *Filosofía en 11 frases*. Paidos Argentina.

Simone, M. E. (2015). *Condiciones institucionales y normativas para el funcionamiento de las organizaciones de la sociedad civil. Un aporte para su fortalecimiento.* Buenos Aires: Asociación Civil por la Igualdad y la Justicia (ACIJ).

SINCA (2018). *"Coyuntura Cultural Nº19, año 10"*, Ministerio de Cultura de la Nación, Buenos Aires.

SINCA (2017). *"Coyuntura Cultural Nº16, año 9"*, Ministerio de Cultura de la Nación, Buenos Aires.

Tarrias Ruiz, F. J. (2017). *Comunicación del patrimonio cultural propio.* Catalunya, España: Universidad Oberta de Catalunya. Recuperado de: http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/65648/1/TarriasRuiz_DISERTACION_TFG.pdf

Teatro Cervantes - Teatro Nacional Argentino. (2017). Asociaciones de Amigos de instituciones culturales. Buenos Aires: TNC.

Teatro Cervantes - Teatro Nacional Argentino. (2017). Informe de Gestión 2017. Buenos Aires: TNC. Recuperado de https://www.teatrocervantes.gob.ar/wp-content/uploads/2017/12/Informe_gestion.pdf

Throsby, D. (1994). The production and consumption of the arts: A view of cultural economics. *Journal of economic literature,* 32(1), 1-29.

Tinoco, S. L. V. (2011). Las Reales Sociedades Económicas de Amigos del País. *Sociedad: boletín de la Sociedad de Amigos de la Cultura de Vélez-Málaga*, (10), 5-8.

Una Ley para las ONG. (2017). *unaleyparalasong.org*. Recuperado el 2017, de http://www.unaleyparalasong.org

UNCTAD. (2010). *Creative Industries Economic Estimates*. London: DCMS.

UNESCO. (1988). Los museos y el mundo real. ¿Están los museos y los Amigos de los museos a la altura de las circunstancias? *Museum*, No 162 (XLI, n° 2), pp. 62-65.

UNESCO. (1992). Los amigos de los museos: una fuerza de 650.000 voluntarios. *Museum*, N° 176 (XLIV, n°4), pp. 190-251. Recuperado de http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000935/093531so.pdf

Unidad de Información Financiera. (27 de Enero de 2011). Resolución 30/2011. Encubrimiento y lavado de activos de origen delictivo. *InfoLeg.* Recuperado de: http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/178661/texact.htm

Urtizberea, I. A. (2008). La Nueva Museología, el patrimonio cultural y la participación ciudadana a debate. *Participación ciudadana, patrimonio cultural y museos: Entre la teoría y la praxis,* 13.

Vargas, J. G. (2003). Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en Latinoamérica. *Espacio abierto*, 12(4), 523-537.

Victoria, G., Guzmán Ordaz, R., & Gorjón Barranco, M. C. (2019). El Programa AcercArte como política cultural estratégica de la provincia de Buenos Aires y su rol en la promoción de una nueva identidad política.

Viéitez, E. (24 de Abril de 2017). Cuestionan el accionar de asociaciones de amigos. Duro informe sobre los recursos de los museos. *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/cultura/duro-informe-recursos-museos_0_rkXDp420l.html

Villar Gómez, R. (2015). Recursos privados para la transformación social. Filantropía e inversión social privada en América Latina hoy. *Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE).* Recuperado de: https://www.gdfe.org.ar/wp-content/uploads/2018/04/recursos_privados_transformacion_social.pdf

Vozmediano, E. (2007). La filantropía estratégica. *Revista de libros*, (132), 27-31.

Wainerman, C. (2011). Acerca de la formación de investigadores en ciencias sociales. *La trastienda de la investigación*, pp.19-26.

Wallertein, I. (2005). *Análisis de sistemas-mundo. Una introducción*. México: Siglo XXI Editores.

Wolf, E. (1980). Relaciones de parentesco, de amistad y de patronazgo en las sociedades complejas. *Antropología social de las sociedades complejas*, pp.19-39.

Wortman, A. (2005) El desafío de las políticas culturales en Argentina en Cultura, Política y Sociedad. Perspectivas latinoamericanas. CLACSO.

Wright, E. O. (2014). *Construyendo utopías reales.* Ediciones Akal.

Wu, C. T. (2007). *Privatizar la cultura* (Vol. 46). Ediciones AKAL.

Yúdice, G. (2002). *El recurso de la cultura. Usos de la cultura en la era global.* Barcelona: Gedisa.

Zallo, R. (2007). La economía de la cultura (y de la comunicación) como objeto de estudio. *ZER: Revista de Estudios de Comunicación= Komunikazio Ikasketen Aldizkaria*, 12(22).

Zamorano, M. M., Ulldemolins, J. R., & de Barcelona, R. K. U. (2014). ¿Hacia un modelo sudamericano de política cultural? Singularidades y convergencias en Uruguay, Paraguay y Chile en el siglo XXI. *European Review of Latin American and Caribbean Studies/Revista Europea de Estudios Latinoamericanos y del Caribe*, 5-34.

Zurita Prat, M. (2012). Los estados de la cultura. Estudio sobre la institucionalidad cultural pública en los estados del SICSUR. *Santiago de Chile, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.* Recuperado de Observatorio Cultural: http://www.observatoriocultural.gob.cl/wp-content/uploads/2014/05/24_Los-Estados-de-la-Cultura-SICSUR-2012.pdf

8.2. *Sitios webs consultados*

Asociación Amigos del Museo de Bellas Artes:
http://www.aamnba.com.ar
Asociación Amigos del Museo de Arte Moderno:
http://www.asociacionamigosmamba.com/
Fundación Amigos del Teatro San Martin:
http://www.fundacionamigostsm.org.ar
Fundación Teatro Colón:
http://www.fundaciontcolon.org.ar/home.php?v=1
Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta:
https://www.buenosaires.gob.ar/museolarreta/asociacion-amigos-del-museo-larreta
WorldFederation of Friends of Museums - Federación Mundial de Amigos de los Museos
http://www.museumsfriends.com
Alianza Nacional para Museos, Salud y Bienestar:
https://museumsandwellbeingalliance.wordpress.com/

9. Anexos

9.1. *Líneas de Entrevistas*

Las líneas de estas entrevistas se resumen en los siguientes puntos:

1-Identidad, roles, vínculo político filosófico de la amistad.

¿Cómo contaría la historia de la asociación y su acercamiento en particular?

Visión, Misión, objetivos. Quién es su público.

2- Modelo de Gestión - Organización y Gobernanza

¿Cómo se organizan para realizar sus actividades? ¿Establecen roles?

Su dimensión actual: ¿Cuántas personas hay con liderazgo en la Asociación? ¿Cuántos voluntarios? Cuántas reciben un salario por trabajar en la Fundación/Asociación?

¿Con qué recursos económicos y operativos cuenta y como se plantean asignarlos? ¿Qué estrategias tienen para desarrollar recursos (financiamiento interno, externo público o privado o cooperación internacional)?

¿Realizan informes de gestión? ¿Cuáles son los parámetros de evaluación para sus actividades y qué mecanismos de control cuentan para medir la eficacia de cada una? ¿A quiénes los comunican?

Si trabajan con voluntarios: ¿Qué nivel de recambio hay de integrantes de la Fundación/ Asociación?

3- Visión social de las Asociaciones de Amigos. Atravesamientos discursivos e ideológicos

¿Qué tipo de lazos tienen o tuvieron con la Direcció0n del Museo / Teatro?

¿Forman parte de federaciones o redes que reúnen a otras asociaciones similares? ¿Tienen vínculos con sindicatos, cuerpos colegiados, etc.? ¿Cómo son los vínculos que desarrollaron con otras asociaciones/instituciones? (de competencia, de colaboración, solidarios)

4- Constitución legal

¿En qué ayuda tener este tipo de forma legal y en qué los limita? (Fundaciones o Asociaciones civiles) Cómo resuelven esas limitaciones.

Otras consultas:

5- Proyectos desarrollados por la asociación con **buenas prácticas**.

Las buenas prácticas, entendidas como respuestas satisfactorias a problemáticas concretas. No necesariamente las buenas prácticas están en todo el desarrollo de un proyecto, a veces se dan en algunas etapas o a lo largo de la historia de la organización.

Su detección y recopilación acaba formando el capital intelectual de la organización y un aporte valioso como ejemplos de gestión y ética para el sector.
Se pidió información o material para poder documentarlo y realice un trabajo a parte sobre Amigos de Bellas Artes, Amigos del Moderno y Amigos del Teatro San Martin.
6- Políticas Culturales. Teniendo en cuenta la complejidad del panorama actual y la proyección a futuro del sector cultural por la reducción del financiamiento público en detrimento de otros fines quizá no más importantes, pero si más urgentes –como asistencia social- agudizado por la situación de crisis económica que resiente además el consumo cultural, ¿Qué opinión o reflexiones podrías acercar sobre modos de hacer, gestionar y prácticas para cooperar y desarrollar fondos que realicen proyectos de cultura, arte y sociedad más efectivos en calidad e impacto?. En otro orden, pero profundamente relacionado: ¿Qué políticas públicas hacia el sector o ajustes a las políticas actuales como mecenazgo cree que serían necesarias para dar mayor sustentabilidad al sector?
7- Transparencia de las Asociaciones de Amigos
Luego de una auditoría a 12 asociaciones de amigos en el 2016, donde se encontraron irregularidades (Viéitez, 2017), se dictó la resolución 1248 (2016), que exige a las Asociaciones de amigos volver a firmar convenio con su museo para habilitarlas a cobrar bonos, presentar balances e informe de resultados, entre otras ¿Qué opinión tenes acerca del rol de las asociaciones de amigos y cooperadoras de Museos? ¿Qué prácticas crees que ayudarían a potenciar a estas organizaciones?

9.2. *Breve CV de Entrevistados*

- Fiona White. Licenciada en Historia del Arte y Gestora cultural de Patrimonio y Turismo. Directora ejecutiva de la Asociación de Museo Nacional de Bellas Artes (AAMNBA) desde el 2015.
- Victoria Speroni. Responsable de Desarrollo de Recursos en Fundación del Teatro Colón desde el 2003.
- Gabriela Di Giuseppi. Lic. En Publicidad. Directora ejecutiva de la Fundación Amigos del Teatro San Martín.
- Alfredo Corti. Ex diplomático. Abogado. Presidente de la Federación Argentina de Amigos de Museos (FADAM) y voluntario en la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Arte Decorativo.
- Chantal F. de Erdozain. Especialista en búsqueda de recursos. Vicepresidente de la Asociación de Amigos del Museo de Arte Moderno (AAMAM) y FADAM
- María Magdalena Cordero. Coleccionista de arte. Cosmetóloga. Presidente de Asociación de Amigos del Centro Cultural Recoleta desde 2008.

- Sofía Weil de Speroni. Amiga de los Museos desde hace más de 20 años, colabora en varias instituciones culturales promocionando el nexo entre los museos y la comunidad. Socia fundadora de la Asociación de Amigos de MALBA (2001) y colaboró activamente hasta el 2011 en el área de desarrollo de recursos y en el Programa de Adquisiciones del museo logrando la incorporación de más de 80 obras a la colección. A partir del 2012 hasta la fecha es miembro de la comisión directiva de la Asociación de Amigos de Museo Nacional de Bellas Artes (AAMNBA). Desde 2004 hasta la actualidad es miembro de la comisión directiva de la Federación Argentina de Amigos de Museos (FADAM) cuya misión es trabajar en red con las Asociaciones de Amigos de todo el país brindando capacitación y experiencias de gestión. Desde 2012 a 2018 es vicepresidente para Sudamérica de la Federación Mundial de Amigos de Museos (WFFM). Desde el 2018 es secretaria general de la WFFM. Desde el 2014 es Patrono Internacional del Museo del Prado. Su trabajo en la región ha logrado el fortalecimiento y trabajo en red con los Amigos de Chile, Uruguay y Brasil. También allí coordina, junto con la Federación Alemana, la creación del capítulo joven de los amigos de museos. Ha participado en Congresos Internacionales de Amigos de Museos de Bs. As. 2002, Jerusalén 2008, Génova 2011 y Berlín 2014.

- Rodolfo Agustín Ceretti. Contador Público y Licenciado en Administración en la Universidad de Buenos Aires. Realizó cursos de economía y ejecutivos en Londres y EE.UU., y de ventas en Francia, Inglaterra, Alemania y Brasil. En 1965 ingresó a Ford Argentina, donde se desempeñó durante 40 años en diversas áreas. Desde 1991 hasta 2005 fue Director de Relaciones Institucionales de Ford. Tuvo a su cargo el Programa de Escuelas de Frontera de dicha empresa. Fue Miembro Titular de la Comisión Ejecutiva de ADEFA y de AMCHAM. Miembro del Directorio de la Cámara de Comercio Argentina de la UIA, de Junior Achievement y del CEADS. Miembro del Directorio de IDEA. Presidente de la Fundación Teatro Colón (2006-2015). Tesorero de la Fundación Amigos del Teatro General San Martín (1996- presente) y Miembro del Consejo Directivo de Festivales Musicales. Premio Konex 2007 por Comunicación Institucional. Premio Golden Brain (2016) otorgado por la Fundación Golden Brain Atacama. La distinción, declarada de interés cultural y social por la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se entrega a quienes se convirtieron en referentes de la publicidad argentina por su trayectoria profesional y ética.

- Poly Balestrini. Licenciada en Administración en la Universidad Católica Argentina. Recitadora y actriz. Presidente de la Asociación Amigos del Museo de Arte Español Enrique Larreta (2015- Presente).

9.3. *Análisis comparativo de balances de Museo Nacional de Bellas Artes y su Asociación de Amigos*

En este apartado se presenta una matriz que refleja un análisis comparativo entre los balances del Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) y el de su Asociación de Amigos (AAMNBA), único caso que facilitó la información solicitada.

Se realizó un estudio que tuvo como objetivo caracterizar desde un enfoque de análisis multivariado, la participación en el presupuesto estatal de los aportes privados canalizados desde la Asociación civil, el aporte cuantitativo y comparativo de la Asociación de Amigos al Museo. Para ello se contó con los siguientes documentos: Presupuesto 2017 de Museo Nacional Bellas Artes, Balance / Memoria y Estados Contables de AAMNBA de los años 2015, 2016 y 2017.

El MNBA se caracteriza por ser un Museo ubicado en un área geográfica de fácil acceso y por tanto con contextos sociales interactivos, además goza de una valiosa trayectoria y de un respaldo institucional, que aseguran la continuidad y sostenibilidad en el largo plazo.

En sus más de 120 años, el Museo Nacional de Bellas Artes ha formado una importante colección de más de doce mil piezas de diferentes períodos artísticos, nacionales e internacionales, que lo constituye como una de las instituciones culturales más relevantes en Latinoamérica. Sin dudas, constituye uno de los patrimonios artísticos más importantes para los argentinos y que, no obstante está ubicado en la Ciudad de Buenos Aires, debería ser accesible a todos los ciudadanos.

Su Asociación Amigos es una asociación civil sin fines de lucro, cuyos fines son la promoción y el apoyo de las actividades del museo. Se constituye en 1931 y desde 1967 se encuentra ubicada en la Av. Pte. Figueroa Alcorta 2280, inmueble cedido por la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires.

La presente matriz de análisis se construyó a partir de los balances y presupuestos provistos por la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes y la dirección del MNBA de los años 2015-2017. Es especialmente valiosa toda vez que es muy difícil acceder a datos precisos sobre la economía de los Museos Públicos y sus Asociaciones de Amigos[148]. Esta información, además de abonar futuras investigaciones, permite analizar la participación, el volumen y el impacto en términos económicos de cada Asociación civil vinculada a una institución pública del sector cultural.

---

[148] En la presente investigación tampoco se pudo acceder a la auditoría pública hecha a doce Asociaciones de Amigos y que denuncia irregularidades (Viéitez, 2017).

A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los ingresos, egresos, superávit y aportes de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes a partir de las memorias y balances de 2015, 2016 y 2017.

Esquema 7: Balances de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes

BALANCES DE LA AAMNBA

Conceptos	**31/12/2017**			**31/12/2016**			**31/12/2015**		
Total Recursos	$ 36.549.001,34			$ 27.044.396,31			$ 19.291.931,36		
Donaciones	$ 546.824,00	1%		$ 930.595,01	3%	2	$ 441.200,00	2%	1
Cuotas sociales	$ 3.072.843,06	8%		$ 3.455.676,44	13%		$ 2.492.584,00	13%	
Tienda	$ 5.839.182,33	16%		$ 2.468.912,04	9%		$ 2.024.587,58	10%	
Recursos actividades propias	$ 10.018.135,34	27%	3	$ 7.951.657,94	29%	3	$ 6.069.054,60	31%	3
Patrocinios	$ 4.887.985,56	13%		$ 581.633,37	2%		$ 481.000,00	2%	
Canon Confitería	$ 7.608.693,04	21%		$ 7.843.811,51	29%		$ 4.418.214,00	23%	
Recaudación en evento anual	$ 4.575.338,01	13%		$ 3.812.110,00	14%	5	$ 3.365.291,18	17%	4
Total Gastos Ordinarios	-$ 35.865.674,92			-$ 24.333.087,70			-$ 18.195.948,74		
Generales	-$ 4.142.358,67	12%	6	-$ 4.090.257,24	17%	6	-$ 2.716.333,54	15%	6
Evento de recaudación	-$ 2.170.707,72	6%		-$ 1.409.556,65	6%		-$ 891.447,46	5%	
Educación, socios, auditorio, tienda y cine	-$ 14.478.829,04	40%		-$ 8.685.400,00	36%	7	-$ 6.770.263,23	37%	7
Mantenimiento y Generales del Museo	-$ 10.307.662,98	29%	8	-$ 5.901.375,10	24%	8	-$ 5.071.978,86	28%	8
Realización de exposiciones	-$ 4.396.435,52	12%	9	-$ 4.783.192,00	20%	9	-$ 2.403.742,33	13%	9
Depreciación de bienes de uso	-$ 369.680,99	1%		-$ 366.178,09	2%		-$ 342.183,32	2%	
Otros ingresos / egresos	$ 85.314,91		11	$ 902.871,38		10	$ 33.103,48		
Superávit final del ejercicio	$ 768.641,33			$ 3.614.179,99			$ 1.129.086,10		
Aporte al Museo	$ 6.435.282,00			$ 3.485.000,00			$ 3.000.000,00		
Porcentaje de Aporte al Museo sobre sus recursos	18%	37%	12	13%			16%		
Porcentaje de Gastos en Mantenimiento y Generales del Museo sobre sus recursos	28%	29%		22%			26%		
Porcentaje de Aportes y Gastos en Mantenimiento y Generales del Museo sobre sus recursos	46%	32%		35%			42%		

REFERENCIAS:

1- En 2015 no estaba la Urna Museo para Donaciones.
2- Donaciones provenientes de socios, la Urna Museo y destinadas al Auditorio.
3- Recursos obtenidos a partir de cursos, talleres, cine y Auditorio.
4- En la Noche AAMNBA se aportó $ 3.176.736,18.- (el 16% de los recursos de la Asociación.
5- En la Noche AAMNBA se aportó $ 3.485.000.- (el 13% de los recursos de la Asociación, 550 personas en la convocatoria Muestras Temporarias del Museo Nacional de Bellas Artes) y $ 327.110 en otros eventos.
6- Los gastos generales principalmente corresponden a cubrir los costos de funcionamiento de la Asociación, costo de los bienes destinados a la venta en los stands instalados en la Asociación y el Museo, entre otros.
7- Los gastos de Educación 2016 y 2015 consistieron en el dictado de distintos cursos y talleres relacionados con el arte y las actividades del cine. En 2015 se inauguró el Cine Amigos del Bellas Artes.
8- Principalmente están dirigidos a obras de infraestructura, funcionamiento, equipamiento, obras y sueldos.

9- Los gastos por realización de exposiciones incluyen la compra de obras de arte, costos de edición de publicaciones y catálogos, costos de montaje, traslado, seguros y banners para las exposiciones, alojamientos, pasajes y agasajos relacionados con las muestras presentadas a lo largo de los años.
10- Importe detallado en Nota h de Balance 2016 "Resultados Financieros y por tenencia" compuesto por los siguientes ítems: Diferencia de cambio ($ 496.417,92.-) Resultados por tenencia ($ 251.316,62.-) Otros resultados financieros (-$ 50,48.-) Renta de inversiones ($ 497.727,00.-) Comisiones de tarjetas (-$ 342.539,68.-).
11- Importe detallado en Nota 4-h y 4-i de Balance 2017: Entre los ítem h e i suman un importe de $ 85.314,91.- El detalle es el siguiente: h) "Otros Ingresos / egresos netos" por -$ 532.816,33.- (Indemnizaciones -$ 476.547,63.- y otros egresos netos -$ 56.268,70.-) i) "Resultados Financieros y por tenencia" por $ 617.531,24.- (Diferencia de cambio $ 42.537,62.-, Resultados por tenencia $ 633.871,20.-, Renta inversiones $ 333.693,23, Comisiones de tarjetas -$ 392.840,81.-).
12- En la columna siguiente a cada Balance, expresada en porcentajes se estima la participación de cada ítem respecto al Balance General y en las últimas tres filas se estima el crecimiento respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia

Para comenzar, se hará una comparación horizontal entre los años 2015-2017 de los recursos categorizados en: Tienda, cuotas sociales, recursos de actividades propias, canon de la confitería, recaudación en evento anual, donaciones y patrocinios. Se puede deducir que el incremento de los ingresos de la Tienda depende del tamaño y ubicación en el Museo como así también del perfil de los artistas presentes en las exposiciones y su representación en los productos ofrecidos en la Tienda. El porcentaje de facturación por Tienda en 2015 sobre los recursos totales fue solo del 10% en 2015 y 9% en 2016 por su importante reducción de tamaño a partir de julio de 2015, la mala ubicación y la cantidad de días cerrados debido al recambio de exposiciones en el Museo. En 2017 este concepto en ingresos aumento a un 16% sobre el total atribuible a la exitosa exposición de Joan Miró según la AAMNBA –Según lo confirma la Memoria 2017 de la Asociación.

Con respecto a los ingresos provenientes de las cuotas sociales, se puede ver una sensible disminución del 15% de los mismos en el 2017. La disminución del saldo de las cuotas sociales con respecto al año anterior se debe principalmente a dos factores: Por un lado, se lanzó una agresiva campaña de renovación de socios en el mes de diciembre de 2015[149] y con ello se incrementó el saldo de las cuotas sociales de 2016 en detrimento de 2017. El segundo factor que disminuyó los ingresos por cuotas sociales respecto al año anterior responde a la baja de algunos socios corporativos que afectan sensiblemente la recaudación y que por otro lado, en 2016 en este mismo ítem se incluyó un ingreso extraordinario correspondiente a la Fundación Banco Nación como socio Gran Mecenas.

[149] Se lanzó una campaña de renovación de socios y up-grade que permitió, mediante una promoción especial, migrar socios adherentes a la categoría de socios activos y contribuir así al crecimiento de esta categoría en un 55%. Consecuentemente, se desarrollaron eventos exclusivos y generaron más beneficios por categoría, se segmentó su comunicación, se optimizó los tiempos para inscripciones, consultas o reclamos. El resultado fue una mejor atención al socio que redundó en mejoras en la fidelización y un crecimiento de la base societaria que alcanzó a más de a 2.700 socios entre todas las categorías. Asimismo entre 2015 y 2016 se incrementó la cantidad de socios de la categoría Amigo Joven: 600 en 2015 y 837 en 2016 (22% y 31% respectivamente).

Asimismo, si se aísla el segundo factor en el cálculo del saldo de las cuotas sociales, se puede apreciar incluso un incremento del ítem.

Esquema 8: Análisis de variación del saldo de cuotas sociales en 2016 y 2017:

Donación	2017	2016	Variación Porc.
Importe	$ 3.072.843	$ 3.455.676	-11%

Si se aisla del cálculo la variable "Aporte de Fundación Banco Nación", la comparación del saldo de cuotas sociales interanual es diferente: Pasa de tener una disminución del 11% a incluso un aumento del 16%.

Donación	2017	2016	Variación Porc.
Importe	$ 3.072.843	$ 2.655.676	16%

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los recursos provenientes de las actividades desarrolladas por la Asociación de Amigos se refuerzan a partir de la permanencia en el tiempo del equipo de producción y sus docentes como la aceptación de la propuesta de los cursos en la audiencia. Asimismo, parte del crecimiento se puede relacionar también por el diálogo de las actividades y experiencias ofrecidas con las exposiciones y obras presentes en el Museo[150].

Los recursos provenientes de concesiones gestionadas por la Asociación de Amigos, como el Mercedes Haus inaugurado en 2015 por Mercedes Benz de Argentina tuvieron un incremento del 2015 al 2016 del 78%y en 2017 disminuye en un 3%. Su participación en los ingresos totales de la AAMNBA tuvo una participación que acompaño esta progresión: 23, 29 y 21%[151]. En lo que respecta al canon acordado entre la AAMNBA y el MNBA y la Compañía alemana se pudo averiguar[152]-aunque no constatar con el contrato- que contempló en 2015 una cuota o *fee* de ingreso y un importe mensual en dólares con una cláusula de ajuste anual. Asimismo, que no hay en dicho contrato ninguna contemplación ante la variación ante la facturación del negocio.

El incremento en la recaudación del evento anual en 2017 tiene una relación con el incremento de patrocinios gestionados desde los *Amigos*[153].

---

150 En 2017 aumentaron un 34% más respecto al 2016. En 2017, la Asociación acordó con el Museo continuar siendo sede del proyecto cinematográfico pero el Museo asumió la programación de películas y ciclos de cine arte. Paralelamente, el crecimiento de matrículas en los cursos alcanzó un número récord en la historia de la Asociación con más de 10.000 alumnos entre adultos, jóvenes y niños.

151 El canon del restaurant "Novecento Bellas Artes" y su confitería "Yonko´s" creció de un 23% a un 29% en 2015 y 2016 respectivamente sobre los recursos totales de la Asociación. En 2017 tuvo una reducción del 2% respecto del año anterior.

152 Del trabajo de campo, en consulta con Jorge Mastromarino, encargado del sector de administración de la AAMNBA.

153 AAMNBA alcanzó una ganancia neta de 2,9 millones de pesos en la Fiesta a través del patrocinio de Banco Galicia, y al apoyo de Santino Joyeros, DiorParfums, Bodega Séptima y TheLeadingsHotels of theWorld, que fueron destinados en parte a colaborar con los Programas de Extensión Cultural que realiza el personal de educación del Museo con sus guías especializadas.

En el mismo año, el aporte de AAMNBA fue contundente ($ 6.435.282.-) y respondió a la demanda concreta del Museo para realizar una obra de infraestructura. Como se puede ver la contribución se incrementó en un 46% y en un 43% en gastos en mantenimiento del Museo respecto al 2016. La Asociación, incluso pudo responder con aportes propios y gestionar otros estatales para llegar al objetivo[154].

Con respecto a los Gastos Ordinarios y al sub ítem dentro del concepto de “Gastos Generales" que tuvo una disminución considerable en 2017 respecto a los años anteriores son los aportes destinados a sueldos y cargas sociales del Museo en un -27,34%[155]. Este concepto corresponde a la imputación de sueldos y cargas sociales de empleados de la Asociación de Amigos del Museo en el porcentaje que fueron afectados a tareas relativas al MNBA. Por ejemplo, el 25% del tiempo laboral de un empleado del sector de Administración está destinado a pagos y procesamiento de datos relativo al MNBA, es decir, el procesamiento de las facturas de trabajos que se realizan en el MNBA[156]. Se deduce que la variación negativa se debe a la reducción de personal de la Asociación de Amigos a partir del detalle del ítem “Otros ingresos / egresos”, que incluye el valor de indemnizaciones por $ 476.547, 63.-.

Un aporte interesante de la Asociación es a partir del programa de adquisición de obras de arte –reflejado en el concepto “Realización de Exposiciones”- para mejorar y actualizar, implementar y ampliar el acervo del Museo Nacional de Bellas Artes incluido en el ítem Donaciones del Total de Recursos[157].

Para concluir el análisis horizontal de los balances de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, se puede ver en el Esquema 7 que el aporte de la AAMNBA respecto a sus ingresos en 2017 superó al de los años anteriores con un 18% contra un 16% y 13% en 2016 y 2015 respectivamente. Esto significa un incremento del 37% respecto a los aportes de 2016 que, por otro lado, descendieron respecto del año anterior. Por lo analizado en los párrafos anteriores, se puede deducir que el origen de este crecimiento se

[154] En 2017 los aportes de la Asociación se destinaron para la actualización del nuevo hall de ingreso al museo (rampas de acceso, un nuevo ascensor, un nuevo sistema de información que incluye pantallas led, un nuevo sector de informes, guardarropas y un nuevo sector de Tienda). La obra fue financiada en su totalidad por Amigos del Bellas Artes y el Fondo Nacional de las Artes. Amigos aportó $6.435.282 y el Fondo, $300.000. Esta obra de accesibilidad y puesta en valor benefició de manera directa a más de 600.000 visitantes anuales del Museo. En 2016 se pagaron servicios relacionados con la seguridad, accesibilidad, conservación de las obras de arte, gestión de colecciones, comunicación y mantenimiento del Museo.

[155] En 2015 los sueldos y cargas sociales fueron de $1.108.041,20.-, en 2016 de $ 1.132.925,46.- y en 2017 de $ 823.202,56.-

[156] De trabajo de campo, en consulta con Jorge Mastromarino, encargado del sector de administración de la AAMNBA.

[157] A partir del 2015 la Asociación adquirió tres obras por un valor total de $440.000.- (Winco de Marcelo Pombo, 1986; Stradivarius de Jorge GumierMaier, 1993. Equivalencias de Anselmo Piccoli, 1975. Durante 2015 se ofrecieron las siguientes exposiciones temporarias: Seducción Fatal, una charla guiada por Mariel Breuer; Tekoporá, el mundo de las máscaras, charla entre Ticio Escobar (curador de la exposición) y Luisa Valenzuela; Maestros del Arte Gráfico Italiano, una clase en Sala de Patricio Bosch sobre técnica y reconocimiento visual de grabado; Las raíces americanas en la poética de Pérez Celis por su curadora Dra. Cristina Rossi.

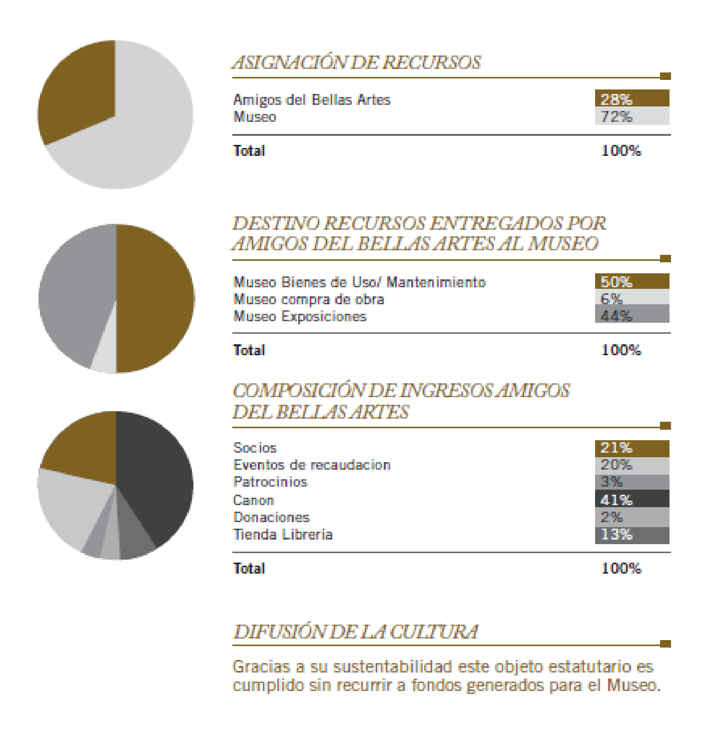
En 2016 se gastaron $ 601.415.- por compra de obras de arte (dos de Carmelo Arden Quin Sin título y Forme Galbee y una de Edgardo Giménez titulada Mono Albino) y se hicieron las siguientes exposiciones: Roberto Plate; Jorge Macchi; Orozco, Rivera, Siqueiros; GyulaKosice; Norberto Gómez. Esculturas; y 120 años del Bellas Artes.

En 2017 la obra adquirida por AAMNBA fueel dibujo Isaac bendiciendo a su hijo Jacob, del pintor Luca Giordano por USD 7.025 ($ 131.000.-) y aportópara 13exposiciones temporarias: Xul Solar, Miró y Luis Felipe Noé entre las más destacadas.

debe a los siguientes factores enumerados a continuación por orden de relevancia: los recursos desarrollados por los Patrocinios, la Tienda, las actividades propias de las Asociación como cursos y talleres y la recaudación en el evento anual.
Asimismo, como se señaló, los gastos de la AAMNBA en 2017 destinados a mantenimiento y gastos generales del Museo aumentaron en un 43% respecto al año anterior constituyéndose en un 29% de los gastos totales.
En total, los aportes de 2017 conformados por Gastos de Mantenimiento y Generales del Museo y Aporte al Museo significaron el 46% de los recursos totales producidos por la Asociación y se incrementaron en un 32% respecto a 2016.

En cuanto a la comunicación de la Asociación de Amigos de sus balances o aportes al Museo, se puede analizar una relación interesante: Un indicador de eficiencia en la gestión que la AAMNBA se atribuye es que para el desarrollo de sus actividades no deben recurrir a fondos generados para el Museo. En la Memoria del año 2016, se exhibe el siguiente gráfico:

Esquema 9: Detalle de fuentes de ingresos de la AAMNBA en 2016



Fuente: Memoria y Balance 2016 de la AANBA

Si se lo compara con los importes del Balance se pueden encontrar las coincidencias en las relaciones para construir los índices que exhiben en el gráfico con algunas observaciones que se detallan a continuación con cuadros realizados a partir de la información de los Estados Contables.

En el Esquema 10, se pudo encontrar la misma proporción de asignación de recursos (primer cuadro del Esquema 9) con un sesgo de 1% la composición de los recursos que se generaron por la AAMNBA asignados a la misma Asociación o al Museo.

Esquema 10: Asignación de los recursos generados por la AAMNBA en 2016

ASIGNACIÓN DE RECURSOS GENERADOS POR AMIGOS AL MUSEO DE BELLAS ARTES

A la Asociación de Amigos	**$ 7.951.657,94**	**29%**
Recursos actividades propias	$ 7.951.657,94	
Al Museo	**$ 19.092.738,37**	**71%**
Cuotas sociales	$ 3.455.676,44	
Recaudación en evento anual	$ 3.812.110,00	
Patrocinios	$ 581.633,37	
Canon Confitería	$ 7.843.811,51	
Donaciones	$ 930.595,01	
Tienda	$ 2.468.912,04	
Recursos totales generados por la AAMNBA	**$ 27.044.396,31**	**100%**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria y Balance 2016 de la AANBA

Respecto al destino de los recursos, -es decir los gastos informados por la AAMNBA- los porcentajes coinciden con los valores de los ítems de los Estados Contables relacionados, pero llama la atención que no se incluye el *Aporte al Museo* como recurso, que si bien se entiende como un aporte distinto se debería sumar, más allá de ser de una naturaleza diferente a los recursos otorgados en concepto de mantenimiento, compra de obra y exposiciones.

Esquema 11: Destino de los recursos entregados por la AAMNBA en 2016

DESTINO DE RECURSOS ENTREGADOS POR AMIGOS AL MUSEO DE BELLAS ARTES

Gastos en Mantenimiento y Generales del Museo*	$ 5.299.959,66	50%
Museo Compra de obra	$ 601.415,44	6%
Gastos en Realización de exposiciones	$ 4.783.192,00	45%
Total	**$ 10.684.567,10**	**100%**
Aporte al Museo	$ 3.485.000,00	

* Según Anexo IV de Balance, la donación de obras de Arte al MNBA por $ 601.415,44.- está incluida en el rubro de Gastos "Mantenimiento y Generales". (Estados contables de la AAMNBA, 2017, p.17)

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria y Balance 2016 de la AANBA

En cuanto a la composición de los ingresos de la AAMNBA, se puede objetar que entre los ingresos en el Esquema 9 (Tercer cuadro) no incluye los recursos obtenidos por las actividades propias, asignados a la Asociación en el Esquema 12. En segundo lugar, se observa que los porcentajes de ingresos provenientes de Socios llegan a un 18% y no a un 21% sobre el total y las Donaciones son un 5% y no un 2% como lo informa el Esquema 10, confeccionado por la AAMNBA. Esta diferencia se puede originar en que parte de las Donaciones son tomadas como Cuotas sociales.

Esquema 12: Composición de los ingresos de la AAMNBA en 2016

BALANCE AAMNBA 2016			
COMPOSICION DE INGRESOS			
Cuotas sociales	$	3.455.676	18%
Recaudación en evento anual	$	3.812.110	20%
Patrocinios	$	581.633	3%
Canon Confitería	$	7.843.812	41%
Donaciones	$	930.595	5%
Tienda	$	2.468.912	13%
Total	**$**	**19.092.738**	**100%**
Recursos actividades propias (no incluidas en 3° Gráfico de Esquema 8)	$	7.951.658	
TOTAL INGRESOS:	**$**	**27.044.396**	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria y Balance 2016 de la AANBA

Ahora bien, si se vuelve a analizar como un indicador de eficiencia de gestión mencionado al principio, de no recurrir a los recursos generados para el Museo para desarrollar las actividades de la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes, resulta una perspectiva más completa e integral, incluir no solo los ingresos sino también los gastos que se aplicaron y analizarlos a todos como recursos que finalmente se desarrollan. Es decir, ya sea a conceptos relacionados con la actividad de la Asociación (en el Esquema 14, son los recursos de explotación interna: Ingresos por cuotas sociales y actividades de educación, socios, auditorio, tienda y cine menos los gastos asociados a esos ítems) y los recursos relacionados directamente a la explotación del Museo y aplicados al Museo (Recursos netos desarrollados por patrocinios, evento anual, donaciones y canon de confitería más los gastos aplicados a mantenimiento y realización de exposiciones). En el siguiente esquema podemos ver que del total de recursos (ingresos y gastos), la Asociación de Amigos desarrolla a partir de negocios externos a la misión del Museo un 19% y a partir de la explotación comercial y de imagen del Museo un 81% sobre el total.

Asimismo, que el aporte económico que finalmente le hacen los *Amigos* al Museo significa solo un 13% sobre todos los recursos desarrollados y un 16% sobre los recursos

desarrollados estrictamente con la explotación de capital material (espacio) e inmaterial (imagen) del Museo.

Esquema 13: Composición de los ingresos de la AAMNBA en 2016

DESARROLLO DE RECURSOS DE AMIGOS DEL MUSEO DE BELLAS ARTES (2016)		
De explotación interna de la Asociación de Amigos	**$ 5.190.846,42**	**19%**
Ingresos		
Recursos actividades propias	$ 7.951.657,94	
Cuotas sociales	$ 3.455.676,44	
Tienda	$ 2.468.912,04	
Gastos		
Educación, socios, auditorio, tienda y cine	-$ 8.685.400,00	
De explotación y aplicación al Museo	**$ 22.443.160,34**	**81%**
Ingresos		
Recaudación en evento anual	$ 3.812.110,00	
Patrocinios	$ 581.633,37	
Canon Confitería	$ 7.843.811,51	
Donaciones	$ 930.595,01	
Gastos		
Gastos por el evento de recaudación	-$ 1.409.556,65	
Gastos en Mantenimiento y Generales del Museo	$ 5.901.375,10	
Gastos en Realización de exposiciones	$ 4.783.192,00	
Recursos totales generados por la AAMNBA	**$ 27.634.006,76**	**100%**
Aporte al Museo:	**$ 3.485.000,00**	
Porcentaje de aporte sobre recursos de explotación y aplicación al Museo:	**16%**	
Porcentaje de aporte sobre recursos totales:	**11%**	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria y Balance 2016 de la AANBA

A continuación, se presenta el mismo esquema, del año 2017 donde se puede ver la misma tendencia en cuanto a las proporciones de recursos generados desde la explotación de la Asociación de Amigos y desde explotación directa del Museo e incluso, incrementado en 6 puntos la participación del segundo ítem.

Como se mencionó antes respecto al aporte, la proporción del mismo se incrementó por el pedido concreto de una obra de infraestructura por parte del Museo, ascendiendo de un 13 a 19% del presupuesto total.

Esquema 14: Composición de los ingresos de la AAMNBA en 2017

DESARROLLO DE RECURSOS DE AMIGOS DEL MUSEO DE BELLAS ARTES (2017)		
De explotación interna de la Asociación de Amigos	**$ 4.451.331,69**	**13%**
Ingresos		
Recursos actividades propias y Tienda	$ 10.018.135,34	
Cuotas sociales	$ 3.072.843,06	
Tienda	$ 5.839.182,33	
Gastos		
Educación, socios, auditorio, tienda y cine	-$ 14.478.829,04	
De explotación y aplicación al Museo	**$ 30.152.231,39**	**87%**
Ingresos		
Recaudación en evento anual	$ 4.575.338,01	
Patrocinios	$ 4.887.985,56	
Canon Confitería	$ 7.608.693,04	
Donaciones	$ 546.824,00	
Gastos		
Gastos por el evento de recaudación	-$ 2.170.707,72	
Gastos en Mantenimiento y Generales del Museo	$ 10.307.662,98	
Gastos en Realización de exposiciones	$ 4.396.435,52	
Recursos totales generados por la AAMNBA	**$ 34.603.563,08**	**100%**
Aporte al Museo:	**$ 6.435.282,00**	
Porcentaje de aporte sobre recursos de explotación y aplicación al Museo:	**21%**	
Porcentaje de aporte sobre recursos totales:	**16%**	

Fuente: Elaboración propia a partir de la Memoria y Balance 2017 de la AANBA

En el siguiente esquema se detallan los gastos presupuestados por el Museo en 2017. Nótese que en el presupuesto proyectado por la institución no considera el aporte de la Asociación de Amigos del 2016 para el año 2017 reforzando la hipótesis en la que se apoya el presente trabajo de esta investigación que la contribución de las asociaciones civiles no debería suplir la responsabilidad del Estado de sustentar económicamente la actividad del Museo. Es decir, se entiende a las Asociaciones de Amigos como una herramienta de sostenibilidad y complementariedad de las instituciones públicas, pero no un instrumento indispensable de sustentabilidad del Museo, no por ello menos necesario.

En el Esquema 15 se analiza entonces desde una perspectiva integral, la incidencia de los aportes de la Asociación de Amigos en el presupuesto estatal. Esto significa, no solo se

considera el aporte al Museo del 2016 para el 2017 sino también los gastos que la AAMNBA aplica en su institución pública en 2017. Luego, se lo compara, de acuerdo al detalle de la información provista por el Museo, clasificando los ítems en Operativos y No Operativos o Extraordinarios. Se definen los gastos operativos como aquellos necesarios para el funcionamiento de la institución y los gastos no operativos o extraordinarios como aquellos que fueron previstos en el presupuesto del Museo, pero no son prioritariamente necesarios para ejecutar las actividades y/o programas que proyecta el Museo. Así, se categorizaron los ítems de Personal (Permanente y contratado) y Bienes de Consumo del Museo como Gastos Operativos y los ítems de Servicios no personales y Bienes de Uso como Gastos No Operativos.

Esquema 15: Análisis de los aportes de la Asociación de Amigos en el Presupuesto del Museo Nacional de Bellas Artes 2017

Análisis de aporte de AAMNBA en el presupuesto del MNBA 2017

Conceptos		Presupuesto 2017 MNBA		
1. Personal	1	$	6.135.925	7
2. Bienes de Consumo	2	$	30.030.668	
3. Servicios no personales	3	$	76.619.641	8
4. Bienes de Uso	4	$	4.677.806	
Total		$	117.464.040	9
Actividades específicas y proyectos:				
Difusión y Protección del Patrimonio Cultural		$	112.464.040	
Ampliación del Museo		$	5.000.000	
	5	$	117.464.040	
Presupuesto Gastos Operativos (1+2)		$	88.300.000	10
Presupuesto Gastos No operativos (3+4)		$	4.677.806	11
Aportes de AAMNBA al Museo:	6			
En Mantenimiento del Museo		$	10.307.663	
Realización de exposiciones		$	4.783.192	
Aporte de AAMNBA		$	3.485.000	
Total		$	18.575.855	
Total Gastos Operativos del MNBA sin Gastos de Personal (2 y 3):		$	88.300.000	
Aportes de AAMNBA en porcentajes:				
Aporte sobre presupuesto de Gastos operativos excepto Gastos de Personal (MNBA)			21,0%	
Aporte sobre presupuesto total:			15,8%	

REFERENCIAS:

1- Importe constituido por personal permanente y contratado.

2- Incluye los siguientes ítems: Productos Alimenticios, Agropecuarios y Forestales Textiles y Vestuario; Productos de Papel, Cartón e Impresos; Productos de Cuero y Caucho; Productos Químicos, Combustibles y Lubricantes Productos de Minerales No Metálicos; Productos Metálicos; otros Bienes de Consumo.

3- Incluye los siguientes ítems: Servicios Básicos Alquileres y Derechos; Mantenimiento, Reparación y Limpieza Servicios Técnicos y Profesionales Servicios Comerciales y Financieros Pasajes y Viáticos; Impuestos, Derechos, Tasas y Juicios; Otros Servicios.

4- Constituído por los rubros Maquinaria, Equipo y Obras de Arte.

5- Presupuesto de actividades a través de crédito.

6- Datos correspondientes al Balance de AAMNBA del 2016. El total de aportes de AAMNBA incluye $ 5.500.000.- de aportes provenientes de la Gala Anual de Recaudación de Fondos. Fuente: Martinez Quijano, 2018. Ver también Balance 2017 AAMNBA.

7- Valor declarado en nota periodística "82 millones, se gastó en Conducción, Planicación y Supervisión" (Martinez Quijano, 2018)

8- "Los costos de casi 25 millones de pesos de traslado de las obras, curadores y seguros, corren por cuenta de la hoy Secretaría de Cultura" Fuente: Martinez Quijano, 2018.

9- Presupuesto ejecutado 2018: Datos tomados de nota periodística. Fuente: Martinez Quijano, 2018.

10- Gastos Operativos: Valor que surge de restar 25 millones correspondientes a "Traslado de obras, curadores y seguros, como Gastos extra ordinarios" a un presupuesto total de 113,3 millones. Fuente: Martinez Quijano, 2018.

11- Importe correspondiente a Bienes de Uso

Fuente: Elaboración propia a partir de Presupuesto del MNBA 2017 y el Balance de la AAMNBA 2016 y 2017.

A partir de la última matriz se puede ver que el aporte de la Asociación de Amigos en el presupuesto del Museo tiene una participación promedio de 15,5%.

Desde la perspectiva de la Asociación de Amigos como herramienta de sustentabilidad económica, se puede comprobar una relación interesante: su aporte con respecto al presupuesto de gastos operativos, sin incluir los ítems de personal –exclusiva responsabilidad del Estado- representa un porcentaje mayor que sobre el presupuesto total, que representa un 22%. No obstante, la directora ejecutiva de la AAMNBA asegura que este porcentaje puede aumentar si se lo compara con el presupuesto operativo del Museo finalmente ejecutado.

Finalmente, sobre el análisis de los recursos desarrollados por parte de la Asociación de Amigos (Esquema 14) se acerca también como reflexión la dimensión de los recursos que se pueden generar desde la explotación de actividades propias de la Asociación, pero, sobre todo, la potencia del capital simbólico del Museo, a partir de la cual se desarrolló más del 150% del aporte económico que informa el balance en 2016.

Aunque no fue posible documentar empíricamente el presupuesto ejecutado finalmente en 2017 por el Museo para seguir estos indicios quedó al menos, sugerido el interés en indagar en los siguientes puntos:

- Más allá del intento por clasificar los gastos en ordinarios y extraordinarios a partir de la información provista, cuáles son los importes proyectados y ejecutados por el Museo según esta clasificación.
- Qué porcentaje simbolizan los aportes de la Asociación de Amigos sobre el presupuesto de gastos considerados ordinarios por el Museo.
- Cuáles fueron y son los criterios que se tomaron en cuenta para definir el contrato inicial y su renovación con la empresa concesionaria del restaurant y confitería del Museo.

9.4. *Análisis comparativo de los presupuestos de Cultura 2015 y 2017*

En este apartado se analizará el Plan general de acción de 2015 (GCBA M. d., 2014) y 2017 (GCBA M. d., 2016) como marco orientador para el diseño e implementación de políticas públicas, relacionado con las acciones de todas las jurisdicciones del gobierno.

El objetivo mencionado en el Plan general es “transformar a Buenos Aires en una ciudad de vanguardia y un modelo a seguir entre sus pares”. Al mismo tiempo y en relación a sus habitantes, que “Buenos Aires sea una ciudad para disfrutar, que garantice la integración de los más vulnerables y donde, a partir de la creatividad e innovación, todos podamos desarrollar nuestro potencial” (GCBA M. d., 2016).

El Plan de Cultura entiende a la política cultural como “una política de gestión estratégica de las manifestaciones artísticas y especialmente culturales: teatro, museos, industria audiovisual, patrimonio cultural, música, entre otras disciplinas y con el añadido de la política lingüística, particularmente activa en algunas sociedades” (Ibíd.).

A continuación, se hará un recorrido por las actividades desfinanciadas y los programas con mayor apoyo en el plan de acción del Ministerio de Cultura, desde una perspectiva, en principio, puramente descriptiva.

Las actividades desfinanciadas

Los fundamentos y lineamientos presentados en el Plan de acción presentado por el Ministerio de Cultura en el 2015 son muy similares al del 2016. En el plan 2017 se suprimió el objetivo que se refería al desarrollo y fortalecimiento de las relaciones culturales entre las ciudades de América Latina, en especial el ámbito del MECOSUR.

En el mismo plan, se presenta el presupuesto destinado a cada actividad. En un análisis comparado entre el proyectado para el 2016 con respecto al 2017, se ve que si bien los lineamientos y objetivos son similares, hay actividades que se desfinanciaron en un 100%, eliminándolo del plan, como el caso de las desarrolladas en el Planetario de la Ciudad de Buenos Aires y las actividades relacionadas al subprograma Cultura Científica.

Considerando que la inflación para el 2017 fue proyectada por el Gobierno en un 17% anual[158], las actividades que están desde tal porcentaje positivo e incluso, menor que lo presupuestado para 2016, sufren una desinversión. Las actividades desfinanciadas son aquellas actividades relacionadas con la formación artística, la programación y administración del Complejo Teatral, la puesta en valor del casco histórico y su entorno como la administración de Patrimonio, Museos y casco histórico.

En la misma línea, pero con porcentajes mayores a cero pero ínfimos, se ven afectados los programas de incentivo a la producción cultural, promoción y protección de bares notables,

---

[158] Agosto, W., Eliano, E., Brosio, M., Montaño.F. (2016) Presupuesto 2017: más realismo, déficit fiscal y nueva modalidad de financiamiento. Documento de CIPPEC, disponible en: http://www.cippec.org/

expresiones artísticas en el Complejo Teatral y la preservación del patrimonio de la Ciudad. Las siguientes tablas detallan los subprogramas del presupuesto del Ministerio de Cultura que han sido desfinanciados totalmente o en un porcentaje igual o inferior a la inflación proyectada por el Gobierno.

Esquema 15: Subprogramas del presupuesto del Ministerio de Cultura desfinanciados en 2017

	PROGRAMA | SUBPROGRAMA	VAR
	DIRECCION PLANETARIO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	-100%
	CULTURA CIENTIFICA	-100%
4	ACT.COM 15,26,27,31,32,33,37,38,41,42,52,53,55 Y 56	-88%
56	FORMACION ARTISTICA EN EL COMPLEJO TEATRAL	-77%
41	PUESTA EN VALOR DEL CASCO HISTORICO Y SU ENTORNO	-63%
32	PROGRAMA CULTURAL EN BARRIOS	-54%
38	COMUNICACION DE LA CULTURA EN MUSEOS	-36%
	DIR. GRAL COMPLEJO TEATRAL CIUDAD DE BUENOS AIRES	0%
26	ADMINISTRACION DE PATRIMONIO, MUSEOS Y CASCO HISTORICO	0%
27	ADMINISTRACION DEL COMPLEJO TEATRAL	0%

	PROGRAMA | SUBPROGRAMA	VAR
11	INCENTIVO A LA PRODUCCION CULTURAL	1%
12	PROMOCION Y PROTECCION DE BARES NOTABLES	11%
55	EXPRESIONES ARTISTICAS EN EL COMPLEJO TEATRAL	11%
13	COMISION PRESERVACION DEL PATRIMONIO DE LA CIUDAD	19%

Analizando algunos de los programas que fueron desfinanciados de un presupuesto a otro, podemos reconocer un criterio puramente financiero, dada la mayor concordancia de dichos programas con los lineamientos del gobierno y la intención de beneficiarlos.

El Programa de Cultura Científica y el Planetario de la Ciudad “Galileo Galilei”, por ejemplo, tienen como objetivo la divulgación y la enseñanza de las ciencias, especialmente en el campo de la astronomía, a través de espectáculos didácticos recreativos destinados a estudiantes y público general y otras actividades complementarias como cursos, conferencias, observaciones por telescopio, exposiciones. El Planetario es un ícono arquitectónico de la Ciudad, en funcionamiento desde el año 1968. Si bien continúan ofreciéndose cursos dirigidos a escuelas, desde hace un tiempo y bajo la actual administración de Gobierno de la Ciudad se programan espectáculos musicales al aire libre, con entrada arancelada o patrocinados por marcas con ingreso exclusivo a sus usuarios[159].

Esta decisión de desfinanciar en principio no es coherente con el objetivo propuesto de “ganar el espacio público mediante la realización de actividades y programas culturales al

[159] Entre los recitales podemos mencionar las ediciones del Festival Movistar Free Music,

aire libre e intervenciones urbanas que aporten al proceso de construcción de ciudadanía para cohesionar el capital social que naturalmente tienen los porteños y especialmente los jóvenes" (GCBA M. d., 2016).

El Casco Histórico y su entorno están conformados por el Eje Cívico de Avenida de Mayo, la totalidad de los barrios de Montserrat y de San Telmo y su área de influencia. Como se menciona en la web del Gobierno de la Ciudad[160], se reconoce su fuerte potencial turístico y residencial, y el impacto de la expansión de usos terciarios y la movilidad urbana que generan la City, Puerto Madero y el área de transferencias de Constitución. Si bien se resalta la importancia de formular una política integral que preserve los valores históricos culturales, urbanos y arquitectónicos, no se corresponde con la infinita lista de propiedades demolidas legal o ilegalmente[161] y que se ha cedido ante el avance de los intereses del mercado inmobiliario con las aplicaciones abusivas del derecho de propiedad y la construcción de torres descomunales, rascacielos de vidrios y plazas convertidas en playas de estacionamiento.

El Programa Cultural en Barrios, con un 54% menos de presupuesto para 2017, es otra medida contraria al primer lineamiento proclamado por la gestión del Gobierno de la Ciudad de garantizar el derecho humano básico de acceso a la cultura y promover una sociedad más igualitaria y equitativa. El mencionado programa es una política pública que interviene en los distintos barrios de la Ciudad de Buenos Aires desde el retorno de la democracia. Consiste fundamentalmente en el dictado de talleres culturales gratuitos en 36 Centros Culturales, la mayoría de los cuales funcionan a contra turno en Escuelas de la ciudad, además de Espacios asociados a través de diferentes convenios con particulares u organizaciones civiles. Como complemento de la actividad de los talleres se realizan diferentes eventos, muestras, charlas, clínicas, etc., y como resultado de las diferentes actividades se forman elencos o producciones artísticas en las diferentes disciplinas.

El año 2016 fue un año difícil para el sector cultural, en todos los niveles de gobierno (Nacional, Provincial y en la Ciudad). Particularmente en la Ciudad, desde los espacios del Complejo Teatral San Martin hasta los espacios que resguardan la memoria desde la cultura, el C. C. Haroldo Conti y el Espacio Cultural Nuestros Hijos, ubicados en la ex ESMA están desfinanciados. El secretario de Derechos Humanos de la Nación, Claudio Avruj, afirmó que el presupuesto del Conti estaba "sobreestimado". Según él, bastaba con 7 millones de pesos anuales para que se sostuviera pero que tenía 28 millones de presupuesto. Para el secretario de Derechos Humanos de la Nación Martin Fresneda, a

[160] Tomado de la web del Gobierno de la Ciudad: goo.gl/GwXBIa
[161] Más información en el blog de "Basta de Demoler", Organización No Gubernamental del sector civil, sin fines de lucro, con el objeto de defender el patrimonio urbanístico de la ciudad. http://gbdpropiedadesdemolidas.blogspot.com.ar/

ese centro se le dio “prestigio internacional”[162], en el marco de una “política que fue una batalla cultural para nosotros”.

El Teatro San Martín, el más emblemático de la escena y tradición porteñas, estuvo todo el año 2016 cerrado y sin funcionar. El cierre del teatro significa, para la gestión de Jorge Telerman, actual director del Complejo Teatral, la posibilidad de avanzar más rápidamente en la demorada obra. Otras salas del Complejo Teatral como el de la Ribera reabrió en junio, y el Teatro Presidente Alvear continúa cerrado desde el año 2014 y no tiene fecha confirmada, aunque no será hasta antes del final de 2017.

Si bien la información sobre el número y cualidades de las cesantías es discutida, a partir de distintas fuentes periodísticas se puede estimar que se despidieron alrededor de 600 trabajadores del Centro Cultural Kirchner y el espacio estuvo cerrado por más tiempo de lo previsto ya que el nuevo gobierno sostenía que no estaba habilitado. También hubo 240 cesantías desde julio en la Biblioteca Nacional, dirigida por Alberto Manguel, antes de su asunción efectiva.

El relato de un episodio político y mediático significativo sucedido en 2016, puede servir para ilustrar el contexto comunitario, discursivo y social complejo en el que estas políticas se desarrollan. A pocos días de que comenzara 2016, el ministro de Cultura porteño Darío Lopérfido dijo en una conferencia que “en la Argentina no hubo 30 mil desaparecidos” y que ése fue un número que se discutió en una mesa chica “para cobrar subsidios”. Desde entonces, trabajadores de la cultura, organismos de DD.HH. y pensadores de distintos países se organizaron para pedir su renuncia bajo el lema de “cultura libre de negacionismo”. Durante seis meses hubo sucesivas acciones de repudio[163]. Lo ocurrido fue de tal trascendencia que Lopérfido presentó su renuncia al jefe de Gabinete porteño. Lo reemplazó el músico Angel Mahler, sin experiencia previa en gestión.

Un incremento del 1% en el presupuesto respecto al año 2016 en el Incentivo a la Producción Cultural no es coherente con el objetivo de promover la amplia y diversa producción artística y cultural de la Ciudad. Tampoco los aumentos desmedidos en las tarifas de servicios. Los espacios culturales independientes pelearon por sobrevivir ante aumentos en las tarifas de luz y agua de hasta un 500%. La hipótesis de una política cultural que no ve en la cultura un derecho se refleja en las múltiples expresiones de oposición a la misma. En mayo, por ejemplo, más de 300 espacios (teatros, centros culturales, milongas y otros) se unieron en un apagón cultural, declarando la emergencia de los mismos por la complicada situación del sector, afectado fundamentalmente por el aumento en las tarifas. Asimismo, se evitó trasladar la inflación a los precios de las entradas, protegiendo tanto al

[162] http://www.perfil.com/politica/el-gobierno-reducira-un-12-los-fondos-para-derechos-humanos.phtml

[163] Repudios hacia D. Lopérfido, en las escalinatas del Colón, durante la marcha del 24 de marzo, al finalizar funciones de teatro independiente y oficial. En BAFICI, en la presentación del programa “El San Martín en los Barrios”, entre otros.

público como a su modo de hacer cultura. El Ministerio de Cultura porteño respondió primero con un fondo de emergencia para salas teatrales independientes que tuvieran un subsidio y en septiembre, Rodríguez Larreta armó un fondo de emergencia para clubes y espacios culturales. Paralelamente, la Legislatura porteña aprobó una Ley que promueve la actividad de las milongas, mediante subsidios y créditos. Durante el año varios espacios se vieron amenazados, no ofrecieron programación y, en el peor de los casos, tuvieron que cerrar. Un ejemplo reciente es Café Müller, dedicado a la danza. Tras anunciar el cierre, el teatro El Crisol, se mantuvo abierto por un subsidio del Instituto Nacional del Teatro. En este contexto, los espacios afrontan, además, una contundente merma de público.

En el objetivo referente a fortalecer un modelo de gestión integral en el área del patrimonio cultural - tangible e intangible - que contemple la preservación, difusión, uso y acceso a sus diferentes manifestaciones, tampoco se manifiesta coherencia en la política de gestión implementada en el Teatro Colón, donde fueron reiteradas durante el año las denuncias de “privatización”, por parte de trabajadores del Ballet Estable. Se cancelaron funciones programadas para alquilar las salas para realizar espectáculos privados o actividades que no tienen que ver con su función como la celebración de casamientos.

Las programas con mayor apoyo

Los programas que tienen el mayor apoyo económico son la programación de La Usina de las Artes, El Centro Cultural Recoleta, Festivales y eventos centrales y la Subsecretaria de Gestión Cultural.

Esquema 16: Subprogramas del presupuesto del Ministerio de Cultura tuvieron mayor apoyo económico en 2017

PROGRAMA	SUBPROGRAMA	VAR
15	USINA DE LAS ARTES	106%
31	PROMOCION DE ACTIVIDADES CULTURALES	106%
	DIR.GRAL. DE FESTIVALES Y EVENTOS CENTRALES	115%
52	FESTIVALES DE LA CIUDAD	118%
	DIR. GRAL CENTRO CULTURAL RECOLETA	171%
54	DIFUSION DE LAS ARTES EN EL CENTRO CULTURAL RECOLETA	171%
	SUBSECRETARIA DE GESTION CULTURAL	402%

La Usina de las Artes, ubicada en el barrio de La Boca, donde históricamente funcionaba la Compañía Ítalo Argentina de Electricidad, se inauguró en 2012 como la primera sala para música sinfónica de la Ciudad. Cuenta con una nutrida programación de música de gran nivel nacional e internacional y al mismo tiempo ha sido elegida reiteradas veces por el gobierno como sede para actividades que no están relacionadas con la música como la audiencia por las tarifas de gas, la charla que dio el entonces presidente de los Estados Unidos Barack Obama.

El Centro Cultural Recoleta, espacio tradicional de las artes visuales y la experimentación artística, en el 2016 amplió sus actividades, no sólo artes visuales sino también, se hicieron convocatorias abiertas para música, literatura, teatro y residencias de artistas jóvenes. Al mismo tiempo, se lanzaron laboratorios de investigación, clases maestras, formación y talleres para adolescentes. El modelo de gestión se basó en la articulación del sector público con el privado. Según declaraciones en los medios de Luciana Blasco[164] (Subsecretaria de políticas culturales y nuevas audiencias) este año se proponen revitalizar el vínculo con la Asociación de Amigos del Centro Recoleta y generar propuestas internacionales.

La promoción de actividades culturales y Festivales de la Ciudad, nuclea la mayor parte de las actividades de la Dirección General de Promoción Cultural: El Circuito de Espacios Culturales y eventos especiales como los Carnavales porteños, la Feria de Mataderos, entre otros. El presupuesto destinado para 2017 es de 178.000.000 pesos, de los cuales un 77% equivale al rubro personal. El objetivo mencionado en el mismo es promover la articulación entre organizaciones de la sociedad civil y el gobierno para mejorar la accesibilidad de la población a los bienes y servicios culturales. El contexto respecto de los centros culturales es crítico, si bien en las últimas tres décadas se han reproducido por iniciativa ciudadana o incluso privada, muchos sufren problemas de habilitación o mantenimiento, con clausuras muchas veces arbitrarias por parte de la Agencia Gubernamental de Control (AGC) denunciados por organizaciones del sector como el Movimiento de espacios culturales y artísticos (MECA), Cultura Unida, entre otras organizaciones. A esto se suma los graves problemas para sostenerse ante el aumento de tarifas, como se desarrolló en el apartado anterior.

A partir del análisis que se expuso de las actividades y la variación del presupuesto destinado entre el 2016 y 2017, se puede afirmar que el presupuesto de cultura se redujo para programas orientados a la inclusión social y diversidad cultural, el fomento, distribución y acceso de la cultura, entendida como un derecho y no como un negocio y paralelamente, el presupuesto de cultura del municipio se concentra en programas para sectores ya consagrados como La Usina de las Artes y el Centro Cultural Recoleta.

9.5. *Espacio cedido a la Fundación Teatro Colón en programas de mano*

[164] Fuente: Diario Clarín. goo.gl/5PGQ1jcontent_copy

Año 2012



Consejo de Administración

Presidenta honoraria
Teresa AGUIRRE LANARI DE BUGLHERONI

Comité Ejecutivo

Presidente
Rodolfo Agustín CERETTI

Vice-Presidente Primero
Jorge Daniel DI LELLO

Vice-Presidente Segunda
Nelly ARRIETA de BLAQUIER

Secretaria
Lily DE BENEDETTI

Tesorero
Sergio MELLER

Pro-Secretaria
María TAQUINI de BLAQUIER

Pro-Tesorero
Guillermo AMBROGI

Vocales

Edith Gröning de BOGNAR
Juan BRUCHOU
Gonzalo BRUNO QUIJANO
Víctor CAÑARDO
Salvador CARBO
Alejandro CORDERO
Santiago del SEL
Jorge Luis DI FIORI
Antonio ESTRANY Y GENDRE
Alicia FARIAS
Teresa GRÜNEISEN de MARONESE
Eric Guillermo LE COMTE
María Inés LLACH DE LO PRETE
Gerardo R. LO PRETE
Carlos RAGO
Luis A. REMAGGI
Liliana SANTARELLI de ROUX

Fuente: Programa de Mano Teatro Colon (2012)

Año 2017



Consejo de Administración

PRESIDENTE HONORARIA
Teresa Aguirre Lanari de Bulgheroni

Comité Ejecutivo

PRESIDENTE
María Taquini De Blaquier

VICEPRESIDENTE PRIMERO
Guillermo Ambrogi

VICEPRESIDENTE SEGUNDA
Nelly Arrieta de Blaquier

SECRETARIO
Jorge Daniel Di Lello

TESORERO
Gerardo R. Lo Prete

PROSECRETARIA
Lily De Benedetti

PROTESORERO
Gonzalo Bruno Quijano

VOCALES
Víctor Cañardo
Salvador Carbo
Rodolfo A. Ceretti
Gloria Cesar
Alejandro Cordero
Antonio Estrany y Gendre
Alicia Farias
Teresa Grüneisen De Maronese
Eric Guillermo Le Comte
Alejandro Massot
Sergio Meller
Marcelo E. Podesta
Liliana Santarelli De Roux

MECENAS DE PLATINO
PAN AMERICAN ENERGY
NELLY ARRIETA DE BLAQUIER
LILY DE BENEDETTI
ALEJANDRO CORDERO
ANÓNIMO

MECENAS DE ORO
BANCO GALICIA

MECENAS DE PLATA
TERESA AGUIRRE LANARI DE BULGHERONI
TERESA GRÜNEISEN DE MARONESE
MARÍA PODESTÁ HERRERA

BENEFACTORES
PAOLO ROCCA
MARTA CHOPITEA DE CARBÓ
ANÓNIMOS

ADHERENTES PROTECTORES
SALVADOR CARBÓ
MARÍA ISABEL SIRITO
LABORATORIOS BAGÓ
RAFAEL GALANTERNIK
CARLOS E. ZENI Y LILA B. RODRIGUEZ DIEZ DE ZENI
NOEMÍ LAMURAGLIA
LILIANA Y JULIÁN ROUX
JUAN JOSÉ LUIS PIANA
STELLA MARIS ETCHEPARE
ANSELMO MORVILLO
PABLO MORVILLO
ANÓNIMOS

ADHERENTES PATROCINADORES
MARÍA ROSA CASSINI
SERGIO E. MELLER
ELENA FATTY SAINT
ALEJANDRO Y MARÍA JOSÉ MASSOT
FELISA ROCHA DE QUESADA
LILIANA LEWIS DE MARTÍNEZ CASTRO
ALUAR ALUMINIO ARGENTINO SAIC
MARÍA MARTHA RIVERO HAEDO DE BLAQUIER
ALBERTO Y MARÍA VICTORIA ANCHORENA
EN MEMORIA DE RUY PANIAGUA BIGIO
IRMA C. DE ABERASTURY E INÉS ABERASTURY
MARÍA ISABEL Y JORGE WINOGRAD
LEDA BOHCALI DE KARAGOZIAN
ANÓNIMOS

ADHERENTES CONTRIBUYENTES
CORA TUROVETZKY
ELSA CACCHIONE
PATROCINIO ANA MARÍA GALINDO RAMÍREZ
SANTIAGO GONZÁLEZ CRAVINO
ADELA MACKINLAY DE CASAL
GRACIELA A. DEL R. MENDOZA PEÑA
JOSEFINA CRESPO
LINDA PERETZ
ROBERTO PONS Y ROXANA RODRÍGUEZ ZUBRIN DE PONS
ANA MARÍA ROMANO
CARLOS WEIL
MARÍA ANGÉLICA CÁCERES SCLAUZERO
FLAVIA DE DE LA TOUR D' AUVERGNE Y ALEJANDRO DE LA TOUR D' AUVERGNE
ARTURO GARCÍA ROSA Y JANINA KOOK
GERARDO R. LO PRETE Y SRA.
INÉS MAGRANE DE BORN
C. M. PASQUETTI
RODOLFO A. ROBALLOS
GERMÁN Y MÓNICA DE ELIZALDE
MAITA BARRENECHEA
SERGIO PEDRO BRODSKY
LEÓN CHAITA
LUISA ATUCHA
RAQUEL AJZIN
FELIXAZPIROZ COSTA
GRACIELA BALL
SONIA BELTRÁN DE LANÚS
ANA MARÍA BERTI DE BETTA
SUSANA BLOTTA
SUSANA BRAUN DE SANTILLÁN
VÍCTOR CAÑARDO
RODOLFO Y CARMEN CARRANZA
ROBERTO DERITO
CARINA ESCASANY DE OLMOS
ADELA FALCONIER DE VÁZQUEZ
JACOBO FITERMAN
NÉLIDA VICENTA GARBARINI
IRENE GONZÁLEZ GODOY
TOMAS GOWLANDLLOBET
CARLOS FEDERICO GREENE
CARMEN Y RAMÓN JUEGUEN
MARÍA MARTÍNEZ DE VALENZUELA
AMELIA M. MICHELINI
ANNA MOSCHINI
PABLO NAZAR
IRMA PIANO DE ALONSO
ADELA POLITZER
MARIO RICCI
TERESA TRONCONI
GABRIELA TROTTA
MARCELA ZINN
ORLANDO J. FERRERES
DRA. NORA PINNOLA
SERGIO ELOY DOMÍNGUEZ
ROBERTO MALKASSIAN
IRMA M. MUSLERA
ALBERTO Y MARY SANTARELLI
BEATRIZ SPAGHI
DR. JOSÉ MARÍA CANTILO
HEBE CHIESA
ÉLIDAQUAGLIA DE BLANCO
MARÍA TERESA ARIGHI
ANA MARÍA A. DE PISCITELLI
HAYDEE B. DEBERNARDINIS
JUAN CARLOS DENICOLAY
EN MEMORIA DE AÍDA BEATRIZ DORIA
MARÍA CRISTINA ESPECHE
SILVINA Y GUSTAVO GLASSERMAN
HÉCTOR MARIO FIORI Y SRA.
GUSTAVO ADOLFO GARCÍA
JUAN ARCHIBALDO LANÚS
MIRTHA LEGRAND
ELENA LEVIN
FAMILIA NADALES
SYLVIA OLGUÍN
LILIANA POROLLI DE PULENTA
JOSÉ LUIS PURICELLI&ASOC. ABOGADOS
ANA QUEHEILLE
CELINA ROSENTHAL DE SUEZ
ANÓNIMOS

AGRADECIMIENTOS
CASSAGNE & ASOCIADOS
FORD ARGENTINA S.A.
FUNES DE RIOJA & ASOCIADOS

Fuente: Programa de Mano Teatro Colon (2017)

Año 2019

Teatro Colón

DIRECTORA GENERAL
María Victoria Alcaraz

DIRECTOR EJECUTIVO
Martín Boschet

DIRECTOR GENERAL ARTÍSTICO Y DE PRODUCCIÓN
Enrique Arturo Diemecke

DIRECTORA GENERAL TÉCNICA, ADMINISTRATIVA Y LEGAL
María Cristina Hammermüller

DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO SUPERIOR DE ARTE
Marcelo Birman

DIRECTORA GENERAL ESCENOTÉCNICA
María Cremonte

DIRECTORA GENERAL DE RECURSOS HUMANOS
Elisabeth Sarmiento

DIRECTORIO VOCALES
Luciano Victorio Drommi
Víctor Hugo Gervini
Esteban Ángel Penayo

UNIDAD DE CONTROL DE GESTIÓN
Manuela Cantarelli

UNIDAD DE AUDITORÍA INTERNA
Rogelio Rodríguez Díaz

Fundación Teatro Colón

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

PRESIDENTE HONORARIA
Teresa Aguirre Lanari de Bulgheroni

COMITÉ EJECUTIVO

PRESIDENTE
María Taquini De Blaquier

VICEPRESIDENTE PRIMERO
Guillermo Ambrogi

VICEPRESIDENTE SEGUNDA
Nelly Arrieta de Blaquier

SECRETARIO
Jorge Daniel Di Lello

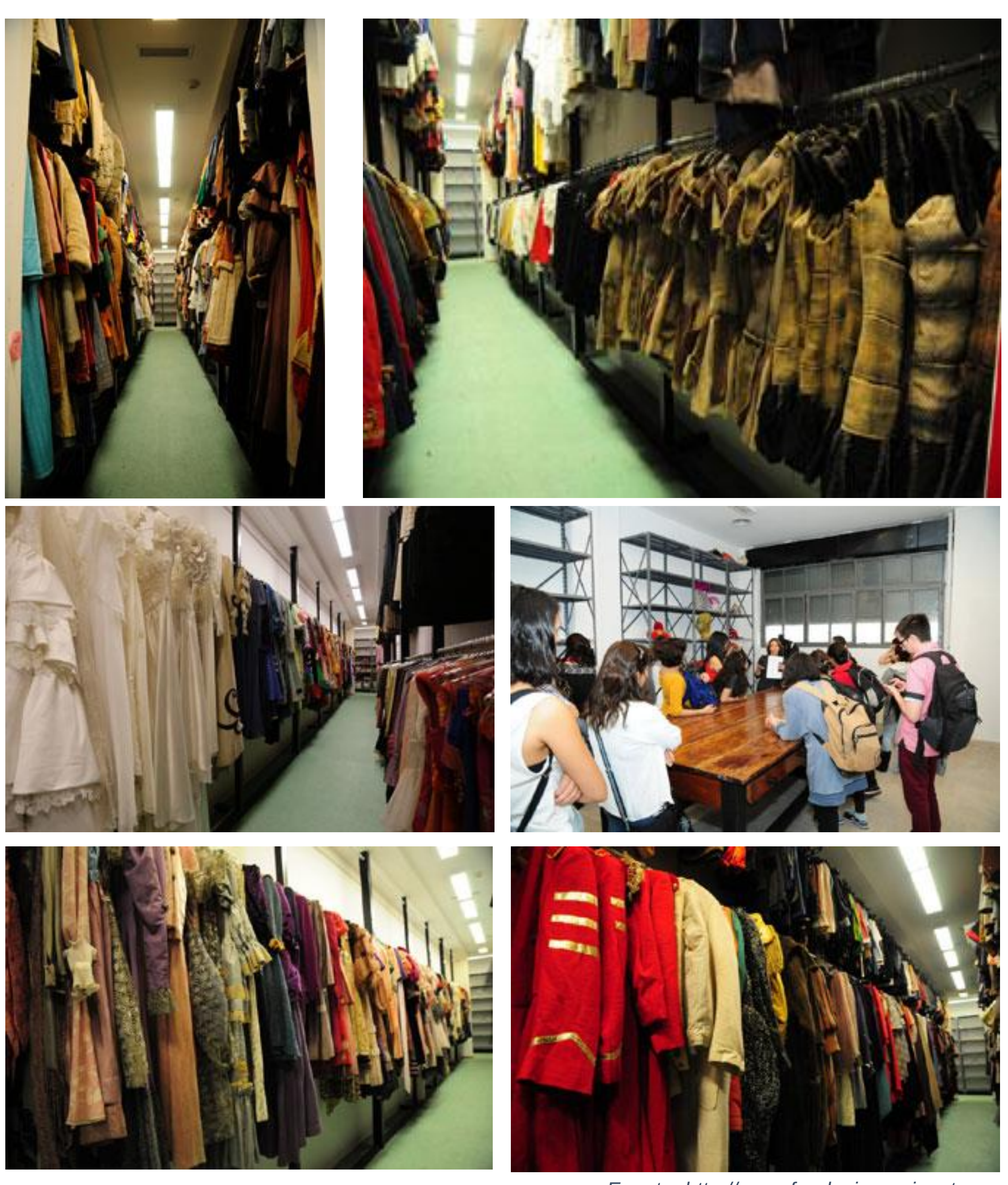
TESORERO
Gerardo R. Lo Prete

PROSECRETARIA
Lily De Benedetti

PROTESORERO
Gonzalo Bruno Quijano

Fuente: Programa de Mano Teatro Colon (2019)

9.6. *Fotos del Centro de Vestuario del Teatro San Martin*



Fuente: http://www.fundacionamigostsm.org.ar

9.7. *Ampliación de objeto en Estatuto de AAMNBA*[165]

Objeto ORIGINAL

Artículo Primero: Se constituye una asociación civil bajo la denominación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes con domicilio legal en la ciudad de Buenos Aires con el objeto de: a) Allegar su concurso moral y pecuniario al Museo Nacional de Bellas Artes, con el fin de enriquecer sus colecciones y secundar la acción oficial para el mejor desarrollo del arte. b) Organizar conferencias, exposiciones temporarias, editar libros y catálogos, reproducciones de obras de arte y de una manera general, recurrir a todos los medios de acción con el fin de alcanzar los objetos enunciados en el apartado anterior y desarrollar el sentimiento artístico social. A los fines de los objetivos expresados, la asociación actuara de común acuerdo con el director del Museo Nacional de Bellas Artes.

REFORMA: subrayado lo nuevo

Artículo Primero: Artículo Primero: Se constituye una asociación civil bajo la denominación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes con domicilio legal en la ciudad de Buenos Aires con el objeto de:

a) Allegar su concurso moral y pecuniario al Museo Nacional de Bellas Artes, con el fin de enriquecer sus colecciones y secundar la acción oficial para el mejor desarrollo del arte. A los fines de dicho objetivo, la asociación actuará de común acuerdo con el director del Museo Nacional de Bellas Artes.

b) Formar para el conocimiento, comprensión, disfrute y difusión del arte y la cultura.

d) Fomentar proyectos y acciones que desarrollen el sentimiento artístico social, el bienestar, los valores y la inclusión social a través del arte y la cultura. Organizar conferencias, visitas, cursos y talleres, exposiciones temporarias, editar libros y catálogos, reproducciones de obras de arte, y de una manera general, recurrir a todos los medios de acción con el fin de alcanzar los objetos enunciados en los apartados anteriores.

[165] Acta nro. 831 del Estatuto de la Asociación Civil Amigos del museo de Bellas Artes, 2018

9.8. *Cantidad de inscriptos en actividades de AAMNBA*

Año 2016

ACTIVIDAD	MATRICULAS
CARRERA HISTORIA DEL ARTE	60% (3.600)
SEMINARIOS Y LITERATURA	10% (600)
TALLERES ADULTOS	20% (1200)
TALLERES INFANTILES	10% (600)
TOTAL	**6000**

Año 2017

ACTIVIDAD	MATRÍCULAS
PRIMER AÑO HGA	3257
SEGUNDO AÑO HGA	1655
TERCER AÑO HGA	399
LITERATURA	1046
ARQUITECTURA	195
SEMINARIOS	390
MUSICA	447
TALLERES	428
VACACIONES DE INVIERNO	864
ACTIVIDADES DE EXTENSIÓN CULTURAL	1994
TOTAL	**10675**

Año 2018

ACTIVIDAD	MATRICULAS
CARRERA HISTORIA DEL ARTE	5610
CURSOS	1642
LITERATURA	1094
VACACIONES (VERANO E INVIERNO)	649
TALLERES	3951
EXTENSIÓN CULTURAL/CINE	4370
COMUNIDAD	1582
TOTAL	**18898**

9.9. *Encuestas a alumnos de cursos y seminarios de la AAMNBA*

Enlaces para acceder a Informe de encuestas realizadas a alumnos de **AAMNBA** – 21 de junio al 13 de Julio 2017:

https://drive.google.com/file/d/1mj2qODGmBmgOtlRv_fcOVnLZTFMB5EfM/view?usp=sharing
https://drive.google.com/file/d/1xK-Rm8xQSODdpbvcm3MFPG6QI83MPCSO/view?usp=sharing

9.10. *Campaña "Documentos de arte moderno"*

Enlace de Campaña de crowfunding llevada a cabo por los Amigos del Moderno: https://www.kickstarter.com/projects/1055708553/el-archivo-historico-del-museo-de-arte-moderno-a-t

9.11. *Programa de membresías de Amigos MALBA*



Amigo Corporativo

Programa exclusivo para empresas y organizaciones
con el fin de generar un compromiso de la empresa con
la difusión de valores culturales.
Cada Amigo Corporativo recibe beneficios y un determinado
número de tarjetas en función del nivel de donación.

Consultas
amigos@malba.org.ar
+54 11 4808-6511

AMIGO
CORPORATIVO
PROTECTOR
BENEFACTOR
FAMILIA
ADHERENTE
JOVEN

Amigo Protector

Ingreso sin costo anual al Museo y entrega de una segunda credencial (no transferible).
Participación sin costo en la inauguración de exposiciones,
visitas guiadas especiales y conferencias.
Descuento en éstas actividades si fueran aranceladas.
Acceso al mailing electrónico mensual de las actividades del Museo.
Descuento del 10% en restaurant, Malba Tienda y cursos.
Descuento de un 50% en cursos y talleres con prioridad en la inscripción.
Entrada gratuita para Malba Cine (con reserva anticipada)
Participación sin costo en las visitas guiadas privadas por exposiciones
temporarias para un grupo de 15 personas (como máximo).
Incluye el catálogo de una muestra temporaria

Costo Anual
A partir de $10000
Consultas
amigos@malba.org.ar

AMIGO
CORPORATIVO
PROTECTOR
BENEFACTOR
FAMILIA
ADHERENTE
JOVEN

Amigo Benefactor

Ingreso sin costo anual al Museo y entrega de una segunda credencial (no transferible).
Participación sin costo en la inauguración de exposiciones,
visitas guiadas especiales y conferencias.
Descuento en éstas actividades si fueran aranceladas.
Acceso al mailing electrónico mensual de las actividades del Museo.
Descuento del 10% en restaurant, Tiendamalba y cursos.
Descuento de un 50% en cursos y talleres con prioridad en la inscripción.
Entrada gratuita para Malba Cine (con reserva anticipada).

Costo Anual
$6000
Consultas
amigos@malba.org.ar



Amigo en familia

Ingreso sin costo anual al Museo y entrega de una segunda credencial (no transferible).
Este beneficio se extiende a los familiares menores de 18 años.
Participación en la inauguración de exposiciones, visitas guiadas
especiales y conferencias.
Acceso al mailing electrónico mensual de las actividades del Museo.
Descuento del 10% en restaurant y Tiendamalba.
Descuento de un 20% en cursos y talleres con prioridad en la inscripción.
Descuento del 50% en entradas para malba.cine
Acceso sin cargo al Programa Familias en Malba.

Costo Anual
$1700
Consultas
amigos@malba.org.ar

AMIGO
CORPORATIVO
PROTECTOR
BENEFACTOR
FAMILIA
ADHERENTE
JOVEN

Amigo Adherente

Ingreso sin costo anual al Museo.
Participación sin costo en la inauguración de exposiciones,
visitas guiadas especiales y conferencias.
Descuento en éstas actividades si fueran aranceladas.
Descuento del 10% en restaurant y Tiendamalba.
Acceso al mailing electrónico mensual de las actividades del Museo.
Descuento del 20% en cursos y talleres con prioridad en la inscripción.
Descuento del 50% en entradas para Malba Cine.

Costo Anual
$900
Consultas
amigos@malba.org.ar

AMIGO
CORPORATIVO
PROTECTOR
BENEFACTOR
FAMILIA
ADHERENTE
JOVEN

Malba Joven

Entrada gratuita y sin hacer fila al museo durante todo el año
50% de descuento en MALBA Cine
10% de descuento en las propuestas musicales
10% de descuento en MALBA Tienda.
Descuento en universidades
Invitación a eventos y actividades exclusivas, como visitas guiadas y debates,
encuentros en terraza, encuentros con artistas y curadores, entre otros
Recepción de newsletter periódico

Costo Anual
$450
Consultas
amigos@malba.org.ar

9.12. *Programa de membresías de Amigos Fundación Proa*



INDIVIDUAL

$ 500.- por año

- Credencial digital personalizada
- Ingreso ilimitado a las exposiciones en Proa y Proa21
- Invitación a las inauguraciones
- Newsletter electrónico
- 10% de descuento en las publicaciones editadas por Fundación Proa
- 10% de descuento en la Tienda

AMIGOS

$ 1.000.- por año

- Credencial digital personalizada
- Ingreso ilimitado a las exposiciones en Proa y Proa21
- Invitación a un evento especial con visita guiada en el año
- 50% en la entrada para sus invitados
- 1 hora de estacionamiento gratis por visita
- 20% de descuento en las publicaciones editadas por Fundación Proa
- 10% de descuento en la Tienda
- 10% de descuento en Cafe Proa
- Newsletter electrónico

CLUB PROA

$ 2.500.- por año

- Dos credenciales digitales personalizadas
- Ingreso ilimitado a las exposiciones en Proa y Proa21
- 1 catálogo Proa por año
- 1 conferencia especializada en cada exhibición para usted y un acompañante
- Invitación a un evento especial con visita guiada en cada exhibición
- Invitación al programa educativo
- 20% de descuento en las publicaciones editadas por Fundación Proa
- 10% de descuento en la Tienda
- 10% de descuento en Cafe Proa
- 10% de descuento en la librería
- 1 hora de estacionamiento gratis por visita
- Reserva anticipada a Proa Cine
- Newsletter electrónico

Asóciese y/o regale a un amigo

PROA.ORG







Fundación Proa
Av. Pedro de Mendoza 1929
CABA 1169 - Argentina